

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING..... | 3 |
| 1.1 Bakgrund | 3 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 4 |
| 1.3 Syfte..... | 5 |
| 1.4 Avgränsningar | 5 |
| 1.5 Källhänvisning..... | 5 |
| 1.6 Disposition..... | 6 |
| 2. METOD..... | 7 |
| 2.1 Övergripande metod | 7 |
| 2.1.1 Val av ämne | 7 |
| 2.1.2 Val av metod..... | 7 |
| 2.2 Handgriplig metod..... | 8 |
| 2.2.1 Datainsamling..... | 8 |
| 2.2.2 Fallföretag..... | 8 |
| 2.2.3 Intervjuernas utförande..... | 9 |
| 2.2.4 Källkritik..... | 10 |
| 2.2.5 Författarnas reflektion kring vald metod..... | 10 |
| 3. OMVÄRLDSANALYS..... | 11 |
| 3.1 Mejeribranschen | 11 |
| 3.2 Hälsa i Sverige..... | 13 |
| 3.2.1 Hälsa genom tiderna | 14 |
| 3.2.2 Hälsa som trend | 15 |
| 3.3 Lagar och Regleringar | 16 |
| 4. TEORI..... | 17 |
| 4.1 Tre dominerande strategisynsätt..... | 17 |
| 4.1.1 Strategi som plan | 17 |
| 4.1.2 Strategi som balans mellan kaos och struktur | 18 |
| 4.1.3 Strategi som process | 18 |
| 4.2 Strategisk förändring | 20 |
| 4.3 Ägare, Styrelse och VD..... | 21 |
| 4.3.1 Kooperation som ägarereform | 22 |
| 4.3.2 Problem med ägandeformen..... | 22 |
| 4.3.3 Styrelse | 22 |
| 4.3.4 Verkställande Direktör (VD)..... | 23 |
| 4.4 Forskning och utveckling | 24 |
| 4.4.1 Företagens möjligheter att bedriva FoU-verksamhet | 24 |
| 4.4.2 Investering i FoU..... | 26 |
| 4.4.3 Reaktiv kontra Proaktiv Strategi..... | 26 |
| 4.4.4 Kopplingar inom organisation..... | 27 |
| 4.4.5 Sekventiell kontra kaosbaserad produktutveckling | 28 |
| 4.5 Marknad..... | 29 |
| 4.5.2 Kostnadsöverlägsenhet | 30 |
| 4.5.3 Differentiering | 30 |
| 4.5.4 Fokusering | 31 |
| 4.5.5 Marknadsstrategi | 31 |
| 4.5.6 Varumärke | 32 |
| 4.5.7 Marknadsmix | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 4.6 Produktion | 35 |
| 4.6.1 Produktions- eller marknadsorienterad strategi | 35 |
| 4.6.2 Skalekonomi eller flexibilitet | 36 |
| 4.6.3 Produktionsstrategins koppling till helheten | 37 |
| 4.6.4 Processval | 38 |
| 4.7 Teorisammanställning | 40 |
| 5. EMPIRI | 41 |
| 5.1 Skånemejerier | 41 |
| 5.1.1 Organisation..... | 42 |
| 5.1.2 Ekonomiska fakta | 42 |
| 5.1.3 Övergripande strategi | 43 |
| 5.2 Ägare, Styrelse och VD | 44 |
| 5.2.1 Ägare | 44 |
| 5.2.2 Styrelse | 46 |
| 5.2.3 VD | 46 |
| 5.2.4 Egenskaper och ledarstil | 47 |
| 5.2.5 Rolf Bjerndells betydelse för ProViva..... | 47 |
| 5.3 FoU | 49 |
| 5.3.2 Skånemejeriers FoU strategi..... | 50 |
| 5.3.3 FoU-avdelningens funktion | 51 |
| 5.4 Marknad..... | 54 |
| 5.5.1 Marknadsorienterad produktionsstrategi | 58 |
| 5.5.2 Flexibel produktion..... | 59 |
| 5.5.3 Processval | 59 |
| 5.5.4 Infrastruktur | 60 |
| 6.0 ANALYS | 62 |
| 6.1 Kontext – Varför en strategisk förändring? | 63 |
| 6.2 Innehåll – Vad bestod förändringen av? | 64 |
| 6.3 Process – Hur genomfördes förändringen? | 67 |
| 6.4 Sammanfattning av analys..... | 72 |
| 7. SLUTSATS | 73 |
| 8. REFLEKTIONER | 75 |
| 8.1 Allmänna reflektioner..... | 75 |
| 8.2 Förslag till framtida studier | 76 |
| KÄLLFÖRTECKNING | 77 |

1. INLEDNING

I följande kapitel ger vi en bakgrund till och utveckling av vår problemdiskussion och vårt syfte. Vi kommer att beskriva våra avgränsningar, källhänvisningar samt visa hur vi har disponerat vår uppsats.

1.1 Bakgrund

Konsten att tråka ut är konsten att säga allt’ sade en klok man (Voltaire). Vi instämmer med detta resonemang, och eftersom vi har tillägnat hela nästa kapitel åt vår omvärldsanalys som ska verka som en bakgrund till våra valda teorier och empiri, väljer vi att inte tråka ut er, kära läsare utan ska nedan fatta oss kort.

Tvåtusentalet innebär en annan levnadsstandard samt andra förutsättningar och problem än de som fanns för ett sekel, eller endast för ett par decennier sedan. För hundra år sedan var Sverige ett bondesamhälle där de flesta arbetade med händerna. Människors största problem och faror var svält, kyla och sjukdomar som tuberkulos, lungsjuka och näringsbrist med nedsatt immunförsvar som följd. Idag har Sverige ett socialt skyddsnet som ger varje medborgare rätt till fri sjukvård och utbildning. Vi har rätt till hjälp att få tak över huvudet och mat för dagen. Huvuddelen av vår befolkning arbetar inom servicebranschen med stillasittande arbeten. Vi rör på oss allt mindre men äter lika mycket om inte mer än förr. Vi svälter inte utan tvärtom är övervikt ett växande problem.

I dagens generation arbetar ofta båda parter i ett förhållande och har följaktligen mindre tid över till familj och fritid. Vårt samhälle kallas ofta för ”informationssamhället” på grund av västvärldens beroende av informations- och kommunikationsmedel som datorer, Internet och telefoni. Allt ska gå snabbt och många är ständigt uppkopplade. Följden av dessa ovanstående faktorer har blivit att många i Sverige känner sig stressade. De kan inte slappna av och blir därför nervösa och oroliga. Dessa inre känslor kan ta sig uttryck i kroppsliga symptom, som orolig mage.

Fetma och oroliga magar är ett nytt problem som är skapat av våra nya livsstilar. Traditionella mediciner kan inte alltid bota dessa symptom. Vi hänvisar till ytterligare en klok man, Albert Einstein, som hävdade att, *”Det krävs ett nytt sätt att tänka för att lösa de problem vi skapat med det gamla sättet att tänka”*. Vi tror att detta stämmer in väl med vår tids sjukdomar, de kan inte botas på de vis som vi har trott innan, utan vi måste tänka i nya banor. Ett nytt alternativ till medicin är Functional Food, som är mat med läkande eller välgörande egenskaper. Produkterna är en kombination av kunskaperna att god kost kan skapa en god hälsa, samt att somliga bakterier kan utrota onda bakterier. En Functional Food-produkt kan säljas receptfritt i dagligvaruhandel, till ett lägre pris än för receptbelagda mediciner.

Skånemejerier var ett traditionellt svenskt mejeri när branschen omstrukturerades och avreglerades under 90-talet. De tvingades välja en ny strategi och nisch. Även de följde Einsteins tankar och vågade satsa på ett helt nytt koncept, en fruktdryck som kunde få oroliga magar i balans. Mejeriföretaget utvecklade produkten trots att den inte var mjölkbaserad och lanserade den med stor succé. Företaget är idag kända för sin storsäljardryck, ProViva. Företaget upptäckte snabbt att de var före sin tid, eller rättare sagt före Sveriges lagar och

regleringar. Inget hinder är dock för stort för att inte kunna övervinnas och skåningarna debatterade med myndigheter och riksdag.

Vi kom i kontakt med Skånemejerier i mars månad och föll för deras entusiasm, framåtanda och drivkraft. Trots deras ringa storlek har de gjort sig ett namn inom både företagsvärlden och forskarvärlden och vi beslöt oss för att skriva en uppsats om hur företaget har förändrats strategiskt sedan ProVivas tillkomst. Vi tycker att vår uppsats är både tidsenlig då den tar upp ett nytt ämne i vår värld, Functional Food, samtidigt som den är klassik då vi behandlar något som alltid funnits och kommer att finnas och vara en nyckel till framgång, strategi.

Trevlig läsning, och kom ihåg vad Gerhard Uhlenbruck sade,

”All början är lätt när man jämför den med slutet”

1.2 Problemdiskussion

Ett antal externa och interna faktorer har påverkat mejeribranschen under 90-talet. Om förutsättningarna ändras måste företagen anpassa sig till den nya verklighet som råder. Att välja en ny strategiriktning och genomdriva en strategisk förändring kan vara nödvändigt för överlevnad på lång sikt. Vilken väg ett företag väljer att gå kan bero på de resurser och förmågor företaget har, eller ser en möjlighet att utveckla.

Strategi som begrepp har många olika innebörder. Vi har valt att beskriva strategi som plan, strategi som en balans mellan kaos och struktur, samt strategi som process. Dock ser vi den senare av de tre som det mest relevanta synsättet för att beskriva fallföretagets strategi. Strategisk förändring är enligt Balgun och Hope Bailey en komponent i implementeringen av en strategi och har också karaktären av en process med växelvis orsak och verkan.¹

En framgångsrik produkt ger effekter för hela företaget. ProViva är en Functional Food-produkt och ingår därmed i en produktgrupp som innefattas i en global hälsotrend med starka drivkrafter både i USA och Europa. Functional Foods tillväxtpotentialen bedöms vara stor. ProViva är det enda probiotiska livsmedlet i världen och har en stark position på marknaden.²

Vi hoppas att innehållet i uppsatsen kan ge uppslag till fortsatt forskning kring korrelationen mellan strategi, strategisk förändring och en produkts påverkan på processen.

Fokus i vår uppsats är på ProViva som produkt och Skånemejerier som företag. Flertalet tidigare studier har bedrivits kring ProViva. Åtta olika doktorsavhandlingar har gjorts som direkt eller indirekt beskriver produktens egenskaper vilket vi upplever som väldokumenterat.³

Skånemejerier som företag har blivit behandlat i olika uppsatser som fokuserat på områden kring företaget som kooperativ inklusive deras strategi och strategiska allianser. Vad som är intressant med företaget är att de gått från att vara ett traditionellt mejeribolag till att verka som ett innovativt livsmedelföretag. Vår uppfattning är att ProViva har haft en del i

¹ Balgun, J., Hope Bailey, V., *Exploring Strategic Change*, 1999 : 1

² www.proviva.com 2002-04-23

³ Ibid 2002-04-23

denna förändring. Vår problemställning blir därför hur produkten har påverkat företagets strategiska förändringsprocess, ett problem vi inte funnit i någon tidigare bedriven forskning.

Uppsatsen är skriven utifrån ett ledningsperspektiv, då flertalet av respondenterna återfinns i ledningsgruppen för Skånemejerier.

Vi har valt att kort redogöra för den legala aspekten av problemet, vilken haft en del i utvecklingen av produkten. Avgränsningen har tvingats fram på grund av att ämnet ligger utanför gruppens kunskapsområde samt brist på tid för att bli tillräckligt insatt i ämnet.

En strategisk förändring med inslag av produktinnovation påverkar olika delar av företaget. Vi har valt att behandla strategier rörandes FoU, marknad, produktion och. Men vi vill även se hur ägare påverkas och vilken VD:ns roll är i förändringen. Det finns mycket teori att tillgå, men vi har inte funnit någon som länkar ihop de olika delarna med helheten. Det är därför vår ambition att kunna ge någon form av bidrag till hur olika intressenter påverkas och påverkar en strategisk förändring.

1.3 Syfte

Vi ämnar ur ett ledningsperspektiv, beskriva ProVivas roll i den strategiska förändringsprocess som Skånemejerier genomgår.

1.4 Avgränsningar

Det är en mängd faktorer som spelat in i Skånemejeriers strategiska förändringsprocess. För att få ett någorlunda greppbart område lämpligt för en kandidatuppsats har vi valt att avgränsa oss till den roll som ProViva spelat. Övriga faktorer kommer att beröras i den mån de ger ökad förståelse för ProVivas roll i förändringsprocessen.

1.5 Källhänvisning

Vi har använt oss av det så kallade Oxfordsystemet vid källhänvisning. Vi anser att denna metod skapar en lättläst text. Källan hänvisas efter meningens sista tecken och avser därmed det ovanstående stycket bak till föregående not. Om vi har placerat noten i rubriken innebär det att vi refererar följande avsnitt till samma författare. Vid referat till samma källa som föregående, använder vi oss av *ibid.* Om sidhänvisningen innefattar mer än två sidor, skriver vi *ff.*

Första gången vi nämner en författare och bok anges titeln. Om vi därefter använder oss av samma bok skrivs endast författarens namn, publiceringsår samt sidhänvisning. När ett verk är skrivet av fler än två författare har vi valt att endast skriva ut samtliga författare första gången vi nämner dem. Därefter skriver vi den först nämnda författaren och et *Al*, vilket åsyftar resterande författare.

1.6 Disposition

| | |
|-----------|--|
| Kapitel 2 | Beskriver det metodologiska tillvägagångssätt vi använt oss av. Redogör för använda datainsamlingsmetoder och avslutas med författarnas reflektioner kring vald metod. |
| Kapitel 3 | Innefattar en omvärldsanalys för att ge en förståelse för vår valda teori och empiri. |
| Kapitel 4 | Redogör för övergripande teorier kring strategi samt lämpliga teorier för våra fyra delområden. Avslutas med en kort teorisammanställning. |
| Kapitel 5 | Utgörs av vår empiri som är indelad i fyra områden. Inledningsvis en kort presentation av valt fallföretag |
| Kapitel 6 | Sammanväver teori och empiri i en analys. Vi diskuterar kring vår problemställning och utvecklar resonemang. |
| Kapitel 7 | Består av våra slutsatser där vi för en diskussion om möjliga svar till vår valda problemställning. |
| Kapitel 8 | Som avslutning på vårt arbete delar vi med oss av våra reflektioner och ger förslag på vidare forskning i området. |

2. METOD

I detta avsnitt vill vi beskriva vårt metodologiska tillvägagångssätt. Vi kommer att diskutera för- och nackdelar som uppkommit med vårt utförande genom att redogöra för de val av metod vi gjort som påverkar studiens utförande och bidrag.

“A beautiful model is simple, fertile and unpredictable”

(Lave & March, 1975)

I linje med Eriksson & Wiedersheim-Paul har vi valt att använda oss av följande disposition, *den övergripande* och *den handgripliga*.⁴ Vi anser att denna struktur ger läsaren en bild av våra tankar vid utformande av metoder och modeller. I det övergripande metodavsnittet behandlar vi vårt sätt att se på vårt valda problem samt studiens syfte. Hur vi rent praktiskt har gått tillväga för att samla in material tar vi upp och beskriver i det handgripliga avsnittet. Vi motiverar här vårt val av fallföretag, val av litteratur samt proceduren i samband med våra intervjuer. Avslutningsvis kommer vi att vara källkritiska och reflektera över vårt metodologiska tillvägagångssätt.

2.1 Övergripande metod

2.1.1 Val av ämne

Den förändringsprocess som har skett under de senaste åren inom Skånemejerier betraktar vi som vårt studieobjekt. Vi har valt att betrakta Skånemejeriers strategiska förändringsprocess ur ett ledningsperspektiv.

2.1.2 Val av metod

Val av metod och utformningen av denna har sin grund i vårt syfte och vår problemformulering. Vår metodansats är av abduktivt slag genom en växelverkan mellan teori och empiri.⁵ Abduktionen kombinerar induktion och deduktion genom att den liksom det induktiva angreppssättet utgår från empiriska fakta och i likhet med deduktionen använder teori och föreställningar.⁶ Under processens gång utvecklas det empiriska tillämpningsområdet successivt, samtidigt som teorin justeras och förfinas. Vi finner den abduktiva ansatsen som naturlig eftersom vi inte anser oss ha en tillräcklig teoretisk bredd för en deduktiv ansats och att det begränsade tidsutrymmet gör att vi inte kan använda oss av en induktiv ansats.

⁴ Eriksson, L-T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 1989 : 51

⁵ Alvesson, M., Sköldberg, K., *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 1998 : 42

⁶ Patel, R., Davidson, B., *Forskningsmetodikens grunder*, 1994 : 21

Då målet för vår uppsats inte är att dra statistiska slutsatser i samband med händelseförloppet har vi valt ett kvalitativt angreppssätt. Istället ämnar vi få en bild av, och ökad förståelse för, förändringsprocessen i ett utvalt företag. Enligt Holme & Solvang är en av styrkorna med kvalitativa undersökningsmetoder att de underlättar belysningen av problemställningar ur flertalet olika synvinklar vilket ger en mer heltäckande bild av undersökningsobjektet. En av de stora svagheter med metoden är att vi inte kan säga något om hur väl frågeställningen täcker alla enheter, utifrån den information vi inhämtar.⁷

Skillnader mellan kvalitativ och kvantitativ metod avseende undersökningens utförande gäller främst flexibilitet och struktur. Flexibiliteten vid en kvalitativ studie gäller i första hand de erfarenheter vi får under undersökningens och informationsinsamlingens gång, samt på det sätt vilket vi närmar oss undersökningsobjektet.⁸ Flexibiliteten anser vi vara en styrka och en fördel för oss som är oerfarna av att utföra vetenskapliga undersökningar. Fördelen med flexibilitet ligger även i att den ger en ständigt bättre och mer grundläggande förståelse av den frågeställning vi arbetar med. Svagheten är att det kan bli svårt att jämföra informationen vi får fram med likartade undersökningsobjekt. Vid en kvantitativ metod standardiseras uppläggningsen för att komma tillrätta med denna svaghet.

2.2 Handgriplig metod

I den handgripliga metoddelen beskrivs hur det egentliga insamlandet av data har gått till, vilka respondenterna har varit, vilken data som samlats in, vad vår avsikt varit med data samt hur insamlad information analyserats och bidragit till studiens resultat.

2.2.1 Datainsamling

Vår uppsats består främst av primärdata, i termer av intervjudata, samt vissa sekundärdata som dokument, vetenskapliga artiklar och relevant litteratur. De intervjuer som utförts har varit med nyckelpersoner, främst i ledningsgruppen, inom aktuellt företag. Sökningen efter sekundärdata har skett genom kontakt med företaget, där data som årsredovisningar erhållits, relevant litteratur på bibliotek samt även via Internet när det gällde tidigare forskning inom området. Denna process har varit tidskrävande då det funnits ett digert material att välja mellan. Vi har valt ut det material vi funnit mest relevant för vårt syfte.

2.2.2 Fallföretag

Användandet av fallföretag innebär både för- och nackdelar. Med hjälp av ett illustrerande exempel, i vårt fall en förändringsprocess, kan vi utreda och åskådliggöra vad en angiven situation eller ett i förväg bestämt handlande får för efterverkningar i verkligheten. Fallstudier ger reella förhållanden, eftersom det är empirin som studeras och inte någon företeelse som endast existerar i teorin.⁹

⁷ Holme, I-M., Solvang, B., *Forskningsmetodik*, 1997 : 79

⁸ Ibid : 80f

⁹ Eriksson, L-T., Widersheim-Paul, F., 1989 : 104ff

2.2.3 Intervjuernas utförande

Att använda sig av intervjuer är ett vanligt förfarande vid genomförande av en kvalitativ studie. Vi har valt att göra intervjuer främst på grund av deras rikedom i flexibilitet, informationsbredd och möjlighet att anpassa situationen till den person som vi intervjuade. En intervju ger även utrymme för respondenten att formulera sig fritt, samt ger oss möjlighet att ställa följdfrågor och tolka informationen och andra språkliga företeelser under intervjun.

Våra respondenter är följande:

| | |
|--------------------------|-----------------------------|
| <i>Lotta Törner</i> | <i>Informationschef</i> |
| <i>Kenneth Andersson</i> | <i>FoU-chef</i> |
| <i>Jan Persson</i> | <i>Marknadschef</i> |
| <i>Thomas Bergstaf</i> | <i>Controller</i> |
| <i>Rolf Trulsson</i> | <i>Produktionschef</i> |
| <i>Mats Lönne</i> | <i>Produktchef, ProViva</i> |
| <i>Martina Bärnheim</i> | <i>Medlemskontakt</i> |

Det praktiska genomförandet av våra intervjuer har inletts med att vi diskuterade oss fram till kategorier eller mer övergripande rubriker med relevans för vårt forskningsobjekt och vår problemställning. Före intervjutillfället fick respondenterna information om inom vilka frågeområden intervjufokus skulle ligga. Vi har dock inte försökt styra respondenterna i deras svar utan ställt frågorna så öppet som möjligt och på så sätt uppmuntra dem att föra en diskussion inom ramen för frågeområdet utifrån egna perspektiv och reflektioner. Vi har huvudsakligen använt oss av ostrukturerade frågor, men genom vissa följdfrågor, unika för varje intervjutillfälle, har vi tangerat det som kan benämnas som semistrukturerade frågor.¹⁰

Vid själva intervjutillfället dokumenterades intervjusvaren med hjälp av både bandspelare och anteckningar. Nackdelarna med en bandspelare är att det föreligger en risk att respondenten inte pratar lika fritt som denne normalt hade gjort, alternativt att svaren blir som respondenten tror att intervjuarna önskar. Vi anser dock att fördelarna med en bandspelare överträffar nackdelarna då vi med hjälp av den kunde gå tillbaka till intervjun och få fram aspekter och synpunkter som vi var osäkra på om de hade sagts eller om vi missat dem i våra anteckningar. Vi valde att bearbeta denna typ av data genom ett nedtecknande ord för ord av de enskilda intervjuerna. Dock var detta tillvägagångssätt mycket tidskrävande, men vi ansåg det vara nödvändigt för att kunna uppfatta och tolka informationen på ett korrekt sätt.

¹⁰ Patel, R., Davidson, B., 1994 : 61

2.2.4 Källkritik

”Utan tvivel är man inte klok”

(Tage Danielsson)

Genomgående har vi i vårt arbete använt oss av källkritik som en form av urvalsmetod. Vi har bedömt materialet vi samlat in, rensat bort det som inte är bra och behållit det som är acceptabelt. De primära källorna vi har använt oss av, har till största delen varit de intervjuer vi haft med anställda i företaget. Att vi enbart har valt ut respondenter ur ledningsgruppen kan kritiseras för att inte vara representativt då vi genom detta förfarande kan gå miste om information från övriga inblandade på andra befattningar inom företaget. Men på grund av såväl tidsbegränsning som krav på avgränsning till ett ledningsperspektiv har vi sett vårt förfarande som det enda möjliga. En nackdel med sekundärdata är att vi använder oss av andrahandsuppgifter som redan är tolkade och analyserade av någon annan. Ett ytterligare problem kan vara att materialet erhålls i sammanfattad form.

2.2.5 Författarnas reflektion kring vald metod

Under arbetets gång med denna uppsats har det funnits ett antal fallgropar. Vi kan ha inriktat oss på teorier som i slutändan inte visar sig vara relevanta för vår uppsats. Vi har försökt att undvika fallgroparna genom att utföra en omfattande och grundlig förstudie av problemområdet och använda oss av nämnda abduktiva arbetssätt för att även förbättra objektiviteten. Efterhand som arbetet fortskridit har vi stämt av val av teori med vår handledare för att gardera oss om att vi är på rätt väg.

3. OMVÄRLDSANALYS

Vi har valt att göra en omvärldsanalys då vi anser att den ger en insikt i de förändringar som skett i omvärlden och är nödvändig för att förstå vår empiri och valda teorimodeller. Vi har valt att dela upp vår omvärldsanalys för Skånemejerier i tre större områden; Mejeribranschen, Hälsotrender samt Regleringar och lagar. Dessa tre områden är de som främst berör vårt fallföretag och dess bransch och de innehåller både makro- och mikropolitiska krafter.

”Den som inte ser framåt blir efter”

(Stefano Guazzo)

Omvärldsanalys för ett företag kan förklaras som en ”systematisk och kontinuerlig process på strategisk och operativ nivå avseende insamling, analys och kommunikation av omvärldsinformation för att öka organisationens konkurrenskraft.”¹¹ Ett företags omvärldsfaktorer består av en *makromiljö* som är de krafter och förändringar i omvärlden som företaget självt inte kan påverka, samt en *mikromiljö* som består av ett företags konkurrenter, leverantörer, samarbetspartner och kunder som de har makt att påverka.

3.1 Mejeribranschen

Den svenska mejeribranschen har genomgått väsentliga förändringar under det senaste decenniet, genom främst makropolitiska krafter. Den svenska staten har länge styrt branschen med regleringar, subventioner och bidrag men på 90-talet upphörde dessa och mejerierna i Sverige tvingades anpassa sig till nya regler och förutsättningar. Antalet mejeriföretag kan illustrera den stora strukturförändringen som skett då antalet har sjunkit ifrån 154 stycken år 1960 till endast 14 stycken år 2001.¹² Vi ämnar nedan att kort sammanfatta vad som har hänt i Sverige samt vad detta har lett till för de svenska mejerierna.

De svenska mejeriföretagen har till uppgift att ta hand om den mjölk bönderna producerar för att sedan producera mejerivaror av mjölken som säljs till livsmedelsbutiker och storhushåll. Mejeriernas sortiment delas in i tre områden. Till *färskvaror* räknas mjölk, smaksatt mjölkdryck, fil, smaktillsatt fil, yoghurt, gräddprodukter, matfetter, fruktdrycker och juice. Inom *ost* hamnar varumärkesostar och hushållsostar. Den tredje delen *industri och ingredienser* består av grädde, smör, mjölkpulver och kondensmjölk.¹³

Mejerierna är styrda av *avräkningspriset* för obehandlad mjölk som varierar mellan 2,85 till 2,94 kr. Avräkningspris är det genomsnittliga pris som bönderna erhåller som ersättning för per kilo producerad mjölk. Världsmarknadspriiset för industri och ingredienser ligger mellan 2,30-2,40 vilket gör att mejerierna i Sverige går med förlust på denna handel. Däremot är

¹¹ www.docere.se/Company/definitionintelli.html 2002-04-12

¹² www.svenskmjolk.se 2002-05-09

¹³ Andersson, H., Derezinski, M., Olsson, M., *Kooperativa företag, strategi och strategiska allianser*, 1994 : 4

marginalerna för färskvaror och varumärkesostar betydligt högre. Svenska mejerier har trots denna förlust mest producerat bulkvaror som industri och ingredienser eftersom den svenska staten har täckt upp mellanskillnaden mellan avräkningspris och mejeriernas försäljningspris. Dessutom har landets mjölkbönder erhållit samma ersättning för varje liter mjölk som producerats tack vare ett rikstäckande utjämningsystem i kombination med statliga subventioner. Men år under 1990-talets början beslöt sig staten för att upphöra med bidragen till mjölk. Mjölkkvoter infördes och statens ersättning för överskottsvolymer sänktes. Detta beslut gjorde att många av Sveriges mejerier beslöt sig för att minska produktionen av bulkvaror och istället satsa mer på färskvaror och varumärkesostar som gav högre marginal.¹⁴

I Sverige har sedan 1930 tullar hindrat utländska aktörer ifrån att komma in på marknaden samtidigt som svenska aktörer har fått exportbidrag, i syfte att utjämna handelsbalansen. År 1989 avreglerades den interna marknaden vilket innebar att utländska aktörer kunde komma in. När Sverige blev medlem i Europeiska Unionen (EU) år 1995 fick de svenska mejerierna följa unionens regleringar.

GATT bestämmelserna är en annan mäktig makropolitisk kraft. GATT trädde i kraft 1948 som ett handels- och tullavtal mellan tjugotre olika länder. Syftet var att bidra till en ekonomisk tillväxt och ökad välfärd genom underlättad handel. År 1994 skapades World Trade Organisation (WTO) för att administrera avtalen och vara ett forum för avhandlingar. Idag har WTO 144 medlemsländer. Ett centralt element i GATT utgörs av tullbindningar som innebär att medlemsländerna måste öppna sina marknader för importörer samt minska sina bidrag till exportörer inom landet.¹⁵

Ovanstående politiska krafter ger en ökad internationell konkurrens. Men det innebär även att svenska livsmedelsföretag och mejerier i ökande omfattning kan komma att arbeta på främmande marknader.¹⁶ Sammanfattningsvis kan förändringar inom den svenska livsmedelsnäringen, där mejeribranschen ingår, beskrivas på följande sätt:

FIGUR 3.1

| Före 1995 | Efter 1995 |
|--|--|
| ▪ Reglerad nationell marknad | Internationell konkurrens |
| ▪ Arbetsintensiv produktion | Kunskapsintensiv produktion |
| ▪ Processororienterad & produktionsorienterad | Marknadsorienterad |
| ▪ Liten FoU - del | Forskning och Utveckling är nyckelkompetens |
| Stabila roller i förädlingskedjan | Marknads- och rollförändringar i förädlingskedjan |

Källa: www.livsmedelsakademin.com/sv%20livsindu%20och%20konkurr.htm

¹⁴ Lotta Törner, intervju 2002-03-13

¹⁵ www.gatt.org/homewto.html 2002-05-02

¹⁶ www.livsmedelsakademin.com/sv%20livsindu%20och%20konkurr.htm 2002-04-17

Livsmedelsindustrin genomgår även den en mikropolitisk teknologisk förändring, som innebär att avancerad teknologi införs i produktion, produkter, marknadskommunikation och logistik. Detta leder till att kompetenser som tidigare kunde vara företagsinterna inte längre är det. Fler och fler företag väljer att knyta externa kompetenskällor till sina utvecklingsprocesser för att kunna fånga djupet i teknologiutvecklingen. Förmågan att snabbt utveckla intressanta och högförädlade produkter kan komma att bli en nyckelkompetens för svensk livsmedelsnäring vilket kräver ett samarbete mellan marknad, produktutveckling och produktion. Vidare tyder mycket på att innovationer och innovationsprocesser blir ett strategiskt viktigt område.¹⁷

Svensk mjölkproduktion påverkas även av ett generationsskifte hos mjölkbönderna som är deras leverantörer och kan anses vara en mikropolitisk kraft. Dagens mjölkbönder har ett annat synsätt och målsättningar än deras fadersgeneration vilket ställer nya krav på hur mjölkföretagen ska vara organiserade.¹⁸

3.2 Hälsa i Sverige

Vi anser att hälsotrender är av intresse för vår uppsats då ProViva är en hälsoprodukt och Skånemejerier har en uttalad hälsostrategi. Vi belyser nedan hälsobegreppet genom tiderna och beskriver hälsa som trend för att ge en bättre inblick i varför Skånemejerier har valt sin nya strategi.

Vi börjar med att definiera begreppet *hälsa*. Det finns inget enhetligt begrepp av hälsa då det betyder olika saker för olika personer. De två dominerande definitioner av hälsa är det *biomedicinska perspektivet* som definierar hälsa som frånvaro av sjukdom, och det *humanistiska perspektivet* som har en mer holistisk ansats. Den holistiska ansatsen relaterar hälsa till, i vilken utsträckning individen har förmåga att, givet rimliga förutsättningar såväl socialt, kulturellt som ekonomiskt, kunna förverkliga det som är viktigt för denne. World Health Organisation menar att "*Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity*". Denna definition kan kritiseras med tanke på att få människor har ett totalt fysiskt, psykiskt och socialt välbefinnande, men de kan ändå känna sig vid god hälsa.¹⁹

Hälsofrämjande syftar till att öka välbefinnande och utgår ifrån handlingsförmåga och något mer än frånvaro av sjukdom. *Prevention* syftar till att skydda mot sjukdom och skador. Tillsammans är dessa båda olika tillvägagångssätt för att få en människa att må bättre. Vad är då ett hälsofrämjande livsmedel? *Functional Food* är mat med vetenskapligt bevisad hälsofrämjande eller prestationshöjande effekt utöver att den tillför traditionella näringsämnen. Livsmedelverket menar att "*varor som är avsedda att tillföras människor eller djur för att förebygga, påvisa, lindra eller bota sjukdom eller symptom på sjukdom eller att användas i likartat syfte definitionsmässigt (är) läkemedel och lyder under de regler som gäller för dessa produkten..*" *Functional Food* kan falla in under läkemedel om livsmedlet säger sig kunna förebygga, lindra eller bota sjukdom. Men mat som är nyttig kan påverka hälsan utan att bota en sjukdom, det vill säga *Functional Food* kan innehålla exempelvis extra mycket fibrer som håller magen i trim, vilket långsiktigt kan minska risken för sjukdom.²⁰

¹⁷ www.livsmedelsakademin.com/innovationer_och_innovationsproc.htm 2002-04-17

¹⁸ www.svenskmjolk.se 2002-05-10

¹⁹ Scandinavian Journal of Nutrition/Näringsforskning 2001 Vol 45:105 ff

²⁰ Scandinavian Journal of Nutrition/Näringsforskning 2001 Vol 45:105 ff

3.2.1 Hälsa genom tiderna

Vetskapen om att bra kostvanor kan förebygga sjukdomar och främja ett välmående har funnits länge. På 1700-talet insåg sjöfararna att citrusfrukter kunde förebygga skörbjugg. På 1800-talet kom kunskapen om att vitamin D och fiskleverolja förebygger rakitis och i början av 1900-talet uppdagades vitaminers och mineralers positiva effekter. Efter andra världskriget kopplades moderna matvanor ihop med kroniska sjukdomar och forskningen gick ett steg längre.²¹

På 60-talet informerade näringsexperter svenskarna om vikten av goda matvanor med mindre intag av fett och socker samt faran med för högt intag av kolesterol. Vid samma tidpunkt introducerades kostcirkeln. Under 70-talet kom den första "Gröna Vågen" som orsakade en ökning av vegetarianer, hälsokostbutiker och hälsohem. Denna våg förde med sig en uppsjö av nyttigare livsmedel och under 80-talet kom bantningsmedel och nya motionsformer tog fart. Hemmavideor med work-out och gympa såldes till svenska folket. 90-talet kom med snabbmat både i restaurang- och butikskedjor och blev snabbt populära trots att de ej var så näringsrika. Som motsättning uppstod även nya träningsformer som; aerobics, PUMP och step.²²

Idag har näringsforskare avancerad bioteknisk utrustning till hjälp för att kunna identifiera vilka faktorer som har betydelse för sjukdomsförebyggande. Allt fler kliniska studier görs och kompetensen inom bioinformatik och biobanker ökar vilket leder till ökade möjligheter att spåra samband mellan kost och hälsa.²³ Epidemiologisk forskning har visat att frukt, grönsaker och fiskolja har effekt på vissa kroniska sjukdomar. Framväxten av Functional Food och den bakomliggande forskningen har visat på ytterligare kopplingar mellan dietiska preparat och förebyggande och kanske till och med botande av sjukdomar. Välfärdssjukdomar och stressrelaterade sjukdomar ökar i omfattning och mycket av den Functional Food som finns på marknaden har verkan just inom dessa områden.²⁴

Japan anses vara det första landet som producerade Functional Food. Ett skäl till att Japan introducerade dessa var att befolkningstillväxten stagnerat med ett ökat antal äldre. Japan trodde att Functional Food skulle kunna avlasta samhällets problem med den höga belastningen på hälso- och sjukvård. I Sverige finns en liknande demografisk trend.²⁵ Sverige har idag 1,2 miljoner fyrtingalister och år 2030 kommer en fjärdedel av landets befolkning att vara över 65 år. Av dessa blivande pensionärer kommer många att vilja fortsätta med ett aktivt liv. De kommer att vilja hålla sig starka och friska och ä beredda att betala för de medel som krävs för att detta ska uppnås.²⁶

Trendanalytikern Bengt Wahlström menar att industrisamhällets vårdsyn som trodde att allt inom hälsa kunde förebyggas, botas eller behandlas i storskaliga samhällsövergripande aktiviteter, har blivit ersatt av ett nytt synsätt, individsamhällets. Detta nya synsätt är mer nyanserat och har större respekt för livets alla risker, och är mer positivt inställt till småskaliga, individuella lösningar och en mer övergripande helhetssyn, där kropp och själ

²¹ *Hälsa på Lika villkor*, Bilaga B SOU 2000: 91: 359

²² Frank, J., Randa, N., Willberger, A., Öhlander, M., *Functional Foods, God hälsa – igår, idag, imorgon*, 2001:4

²³ *Scandinavian Journal of Nutrition/Näringsforskning* 2000 Vol 44:85

²⁴ www.awapatent.com/kundtidning/100huvud2.htm 2002-04-17

²⁵ Frank, J et Al 2001 : 4

²⁶ www.unitedminds.se 2002-03-28

möts.²⁷ Detta synsätt är långtifrån nytt, redan Descartes, född år 1596, introducerade idén om kropp och själ som två oförenliga storheter. Idag stöds detta helhetsbegrepp av undersökningar som visar att 40 procent av patienterna i den medicinska öppenvården har somatiska symtom utan påvisbar kroppslig sjukdom. Somatiseringspatienter låter inre psykisk stress och spänning ta sig uttryck i kroppsliga reaktioner.²⁸

3.2.2 Hälsa som trend

Professor Philip Kotler förklarar en trend som ”*The long-term, underlying pattern of sales growth or decline resulting from basic changes in population capital formation and technology*”.²⁹ Faith Popcorn som livnär sig på att förutspå och utvärdera trender menar att ”*..trender fungerar som tidiga förutsägelser om hur folk känner sig, vilka nya produkter och tjänster som kommer att efterfrågas och var behovsluckorna finns...*”.³⁰

I Sverige utmärks utvecklingen av folkhälsan under perioden 1975-1995 av både positiva och negativa trender. Positiva trender är att hälsan har förbättrats bland de äldre då allt färre bedömer sitt allmänna hälsotillstånd som dåligt. Ålderskillnaderna i hälsa har minskat, bland annat genom att de äldres hälsa har förbättrats snabbare än de yngres. De negativa trenderna gäller framför allt hälsoförsämringar i de yrkesaktiva åldrarna. Fler kvinnor i yrkesaktiv ålder har numera någon långvarig sjukdom, som ger svåra besvär eller som innebär nedsatt arbetsförmåga. Även det psykiska välbefinnandet har försämrats under 1990-talet och ger sig uttryck i sömnbesvär, trötthet, ångslan, oro eller ångest.³¹

Trender i samhället påverkar även livsmedelbranschen. En märkbar trend i västvärlden är hälsotrenden. Människor har blivit mer medvetna om vad de stoppar i sig, hur de bör träna för att bli starka och hur de kan bidra till ett sundare liv. Samtidigt motsäger denna trend en annan trend; fetman som ett växande folkhälsoproblem. Andelen överviktiga svenskar ökar samtidigt som de överviktiga blir fetare och fetare. Denna utveckling finns i många länder och har lett till att världshälsoorganisationen WHO betecknar fetma som en världsomfattande epidemi.³²

Övervikt uppstår i samspel mellan en ärftlig, genetisk benägenhet och bestämda miljöfaktorer. Samhället har stor inverkan; det har blivit lättare att äta mer energi och förbruka mindre. Denna livsstil har skapat sjukdomar som; högt blodtryck, tarmbesvär, diabetes och fetma. Dessa sjukdomar går inte alltid att bota med läkarvård eller medicin och det är dessutom väldigt dyrt att behandla "vanliga" människor för livsstilsåkommor inom klassisk medicin. Några förslag på förbättringar inom hälsa är mer idrott i skolan, hälsosammare mat samt uppmaningar till industrin att utveckla bättre snabbmat. Dessa förslag skapar goda möjligheter för företag som producerar Functional Food.³³

Stress är en annan negativ trend. I Sverige drabbas mellan 10-25 procent av befolkningen tidvis av en orolig tarm. I västvärlden är magåkommor bland de vanligaste sjukdomarna och

²⁷ Wahlström, B., *En förändrad värld – en guide till det nya individsamhället*, 1997: 129

²⁸ Ibid : 139

²⁹ Kotler, P., *Principles of Marketing* 1994 : 125

³⁰ Popcorn, F., Marigold, L., *Klicka på trenden!* 1996 : 39

³¹ www.scb.se/befovalfard/levnadsforhallanden/centrala_indikatorer/ulf/ulf91_07.asp 2002-04-12

³² www.netdoktor.se/matochkropp/fakta/overviktsepidemi.htm 2002-04-17

³³ Ibid 2002-04-17

magsårsmedicinen Losec toppar de medicinska försäljningslistorna. I Sverige uppges 37 procent att de har en stressig livsstil, vilket utgör det största hindret till att äta hälsosamt. Våra stressjukdomar som magproblem, sömnsvårigheter och övervikt kostar samhället mycket pengar och det ligger därför i statens intresse att förbättra hälsan hos medborgarna genom hälsa och egenvårdsprogram.³⁴

Faith Popcorn myntade uttrycket ”matociner” i sin första bok Popcorn Rapporten. Med matocin menade hon mat och medicin i kombination vilket idag kan liknas vid Functional Food. Popcorn trodde också att ”tekniskt framställd hälsomat är framtiden” och menade att vi i framtiden kommer att servera olika mat för olika sinnesstämningar.³⁵ Vad gäller hälsa tror trendanalytikern Popcorn att en ny integrerad hälsosyn är på väg att växa fram. Vi vill må bra. Vi kommer att äta mat som ger fysisk, känslomässig, andlig och psykisk hälsa.³⁶

3.3 Lagar och Regleringar

Vi vill i detta stycke beskriva Sveriges speciella lagar om marknadsföring av läkemedel som har gett stora implikationer för Skånemejeriers kommunikationsstrategi och marknadsföring. Sverige är det första land i världen som reglerar användningen av hälsopåståenden i marknadsföring av livsmedel genom det så kallade *Egenåtgärdsprogrammet* från 1990. Detta program tillåter endast hälsopåståenden i två steg för åtta etablerade kost-hälsasamband.

Tvåstegsprincipen innebär att företag under vissa förutsättningar får påstå ”Ett tillräckligt intag av kostfibrer kan minska risken för förstoppning. Produkt X innehåller kostfibrer”.³⁷ År 1998 utvidgades Egenåtgärdsprogrammet till *Produktspecifika Fysiologiska påståenden*. Utvidgningen kommer till en början att ske under en försöksperiod på två år. De nuvarande åtta kost-hälsasambanden kommer att revideras och ytterligare två hälsostegspåståenden att diskuteras.³⁸ Detta beslut ger implikationen att det är möjligt att föra fram vissa påståenden om hälsobefrämjande fysiologiska effekter utan att produkten blir läkemedel i lagens mening. Produkten måste i så fall vara vetenskapligt dokumenterad och granskad av oberoende experter.

För detta program har *Bedömningsnämnden för Kost-Hälsa information* (BKH), inrättats i november 2001. BKH kan efter anmälan från enskild person, organisation eller på eget initiativ, uttala sig om vad som är god sed i marknadsföringen med hänsyn till Egenåtgärdsprogrammet. Huvudmän för denna nämnd är Kooperativa Förbundet, Lantbrukarnas Riksförbund, Livsmedelsföretagen, Svensk Handel och Svensk Dagligvaruhandel. Programmet är begränsat till livsmedel i traditionell beredningsform. Swedish Nutrition Foundation (SNF) har en viktig roll i Egenåtgärdsprogrammet och är fristående ifrån BKH. SNF administrerar och utser den expertpanel som granskar livsmedel. En bedömning är konfidentiell men blir offentlig när produkten sätts på marknaden med produktspecifikt fysiologiskt påstående. En standardiserad text kan användas i marknadsföring och märkning för att uppge att produktens dokumentation har genomgått vetenskaplig bedömning.³⁹

³⁴ www.netdoktor.se/matochkropp/fakta/stressmagnetips.htm 2002-04-17

³⁵ Faith Popcorn, F., Marigold, L., 1996 : 42

³⁶ Ibid : 220

³⁷ Scandinavian Journal of Nutrition/Näringsforskning 1998 Vol 3:116

³⁸ Scandinavian Journal of Nutrition 2001 Vol 45:148

³⁹ www.snf.ideon.se 2002-05-10

4. TEORI

Vi har valt att dela upp vårt teoriavsnitt i fem huvudområden, Strategi; Ägare, Ledning, VD; FoU; Marknad och Produktion. I det inledande strategiavsnittet presenterar vi tre dominerande strategisynsätt för att ge läsaren en överblick över rådande skolor samt en synsätt på strategisk förändring. I de efterföljande fyra avsnitten beskriver vi vedertagna teorier inom respektive område. Vi avslutar med att ge en kort sammanfattning av de valda teorier vi anser vara lämpliga för vårt syfte och vår problemställning.

4.1 Tre dominerande strategisynsätt

”Strategy is the great work of the organization. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.”

(Sun Tzu, The Art of War)

4.1.1 Strategi som plan

Det första av de tre dominerande strategisynsätten är *Strategi som plan*. Detta synsätt ser strategiskt beslutsfattande som en logisk process, i vilken strategin är formulerad genom rationella analyser av företaget, dess agerande och dess omvärld. Därefter förmedlas strategin ut i organisationen och implementeras genom de olika nivåerna i organisationen.⁴⁰ En väl använd metod för att klassificera och analysera konkurrensnivå och vinstmöjligheter i en bransch är Porter’s *Five Forces*.⁴¹ Denna modell används för att utvärdera vilket tryck det finns i en bransch från olika håll. Det finns ett horisontellt tryck från befintliga konkurrenter, substitut och potentiella aktörer men även ett vertikalt tryck från leverantörer och kunder. Hur branschens struktur ser ut avgör konkurrenskraft och vinstmöjligheter.

Efter att företaget utvärderat vinstmöjligheterna och konkurrensnivån i branschen identifieras så kallade *Key Success Factors* (KSF), för att finna de externa källorna till konkurrensfördelar inom en bransch.⁴² KSF svarar på vad vill kunderna ha och hur företaget överlever konkurrensen. I den första frågan impliceras vilka företags kunder är och vilka behov de har. Den andra frågan kräver att företaget tar reda på grundfaktorerna för konkurrensen i en bransch, och därefter gör vägval hur de vill driva företagstrategin.

Kritik kan framföras mot ovanstående synsätt, då det implicerar att det skulle finnas ett säkert framgångsrecept för ett lyckat strategival. Ghemawat kritiserar detta då han menar att företags framgång till stor del har att göra med dess resurser och förmåga, även om det kan vara viktigt att identifiera vad kunder vill ha i en specifik bransch.⁴³

⁴⁰ Grant, R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, 2002 : 25

⁴¹ Porter i Grant 2002 : 72

⁴² Hofer & Schendel i Grant, 2002 : 96

⁴³ Ghemawat i Grant, 2002 : 100

För vårt syfte med uppsatsen finner vi sättet att se strategi som plan otillräckligt eftersom den förutsätter en stabil industristruktur. Mejeribranschen har blivit avreglerad, vilket har medfört ändrade förutsättningar och en instabilitet.

4.1.2 Strategi som balans mellan kaos och struktur

Ett annat sätt att se på strategi är *Strategi som balans mellan kaos och struktur*. Brown & Eisenhardt som förespråkar denna teori menar att ett företag hela tiden arbetar i en föränderlig miljö. De strategiska vägvalen beror på vart företaget vill sträva och hur det ska komma dit.⁴⁴ Företag bör skapa en endast delvis sammanhängande strategi. En sådan strategi är till viss del oförutsägbar och okontrollerbar samt ineffektiv, proaktiv, fortlöpande och diversifierad, och skiljer sig genom detta ifrån en enhetlig strategi. Nyckeln till företagets förmåga att nå sina uppställda mål är att organisationen ska kunna förändras fortlöpande. Strategin fullföljs genom att ett företag:

- Verkar på gränsen mellan kaos och struktur. Företaget bör ha så lite struktur att förändring kan ske, men så mycket struktur att förändringen kan organiseras.
- Verkar på gränsen mellan det förflutna och framtiden, vilket innebär att företaget verkar i nuet men är medvetet om det förflutna och framtiden.
- Hittar rätt tidstempo. Innebörden i förhållningssättet handlar om att hitta en intern rytm i företaget som avtryckare för en förändring. Till exempel kan detta handla om att lansera en ny produkt var sjätte månad istället för när konkurrensen kräver det.

Brown och Eisenhardt menar att valet mellan kaos och struktur handlar om konstant förändring, inte bara i stora övergripande förändringar, utan även i små förändringsbeslut varje dag som justerar företaget till den föränderliga omvärlden.⁴⁵

Vi är av den meningen att det är svårt att analysera Skånemejerier med detta synsätt eftersom företaget verkar i en bransch som inte är så föränderlig som kaosteorin förutsätter. Men synsättet har dock präglat delar av Skånemejerier, framförallt de delar som är inblandade i arbetet med ProViva, varför vi i uppsatsen kommer att referera till teorin.

4.1.3 Strategi som process

Det tredje strategisynsättet vi tar upp är *strategi som process*. Denna strategi innehåller i sin tur två strategier; *Resursbaserad Strategi* samt *Strategi som planering och parering*. En beskrivning av dessa följer nedan.

*Resursbaserad Strategi*⁴⁶

Som den främsta företrädaren för det resursbaserade synsättet hävdar Barney ”it may be time to bring managers back into the field of strategic management”.⁴⁷ Med detta menar han att ledarens unika påverkan på företaget har gått förlorad i den omvärldsbaseade strategiska

⁴⁴ Brown, S, L., Eisenhardt, K, M., *Competing on the Edge*, 1998 : 7

⁴⁵ Ibid : 24

⁴⁶ Barney, J, B., *Bringing Managers Back In*, 1996

⁴⁷ Ibid : 2

planeringen. I motsats till att fokusera på att utvärdera branschens attraktivitet fokuserar det resursbaserade synsättet på det egna företags styrkor och svagheter. Resonemanget bygger på två påståenden om företag:

Resurser och förmågor kan vara heterogent fördelade mellan konkurrerande företag, *resursheterogenitet*. Dessa skillnader i resurser och förmågor kan vara stabila över tiden, *resursimmobilitet*.

I allmänhet inkluderar ett företags resurser och förmågor alla finansiella, fysiska, personella och organisatoriska tillgångar som ett företag använder för att utveckla, tillverka och leverera produkter eller tjänster till sina kunder. Barneys utveckling av den så kallade *VRIO-modellen* (*Valuable, Rare, Imitation is costly, Organized*) har underlättat användandet av det resursbaserade synsättet. Modellen bygger på fyra frågor som måste ställas för att utvärdera huruvida resursen eller förmågan kommer att bli en källa till varaktig konkurrensfördel. De fyra frågorna är:

| | | |
|---|---|-----------------------------|
| 1 | Är resursen/förmågan värdefull? | V aluable |
| 2 | Är resursen/förmågan ovanlig? | R are |
| 3 | Är resursen/förmågan kostsam att imitera? | I mitation is costly |
| 4 | Är resursen/förmågan effektivt organiserad? | O rganized |

Ett företag kan skapa konkurrensfördelar genom att ha enbart någon av ovanstående egenskaper men för att de ska vara varaktiga måste samtliga kriterier uppfyllas.

Strategi som planering och parering⁴⁸

”*Strategic planning is not strategic thinking*”.⁴⁹

(Mintzberg, H 1994)

Synsättet att se strategi som planering och parering har vuxit fram som kritik mot strategi som plan. Resonemanget bygger på att vi lever i en föränderlig värld där vi ständigt måste anpassa vår strategi till oförutsedda händelser både i omvärlden och inom företaget. Mintzberg är av den åsikten att formella system aldrig har kunnat ersätta förmågan hos en genial entreprenör, eller ens en genomsnittlig strateg, och de kommer förmodligen aldrig att göra det heller. Problemet är att planering representerar en kalkylerande stil och inte en engagerande stil. Strategiskt tänkande skapas av en kombination av intuition och kreativitet och för företaget framåt.

En strategi kan vara avsiktlig och kan realisera ledningens specifika intentioner för exempelvis hur en ny marknad ska bearbetas. Men en strategi kan också vara framväxande som ett resultat av många små beslut som tagits inom organisationen. Detta betyder att en strategi kan utvecklas oberoende av ett medvetet strategiskt handlande av ledningen. Enligt Mintzberg måste strategier tillåtas att dyka upp när som helst och var som helst i organisationen, inte minst genom stökiga processer av informellt lärande genomförda av djupt involverade personer på olika nivåer. Enbart en plan kan aldrig skapa framgångsrika strategier men den kan hjälpa ledningen med att operationalisera dem. Planen är ett utmärkt instrument

⁴⁸ Mintzberg, H., *The Fall and Rise of Strategic Planning*, 1994

⁴⁹ Ibid : 107

för koordination, ett sätt att säkerställa att alla i organisationen drar åt samma håll. de Geus i Starkey menar att skapande av en plan inte handlar så mycket om att ta fram planen i sig utan att förändra beslutsfattarnas mentala modeller.⁵⁰

Arbetet med att ta fram en plan innebär att inblandade parter måste överväga olika handlingsalternativ och inför varandra motivera varför det ena är att föredra framför det andra. Själva diskussionen i sig är en värdefull process för att skapa en gemensam föreställning om företaget och dess kontext. Det är dock viktigt att vara medveten om att planen inte är den enda vägen utan att det krävs en ständig parering mot nya oförutsedda händelser.

Vi har valt detta synsätt då det på ett bra sätt speglar Skånemejeriers val av nischstrategi (plan) som ursprungligen baserades på företagets resurser och förmågor i egenskap av att vara en relativt liten aktör i branschen. Både plan och parering stämmer väl med Skånemejeriers synsätt på strategi.

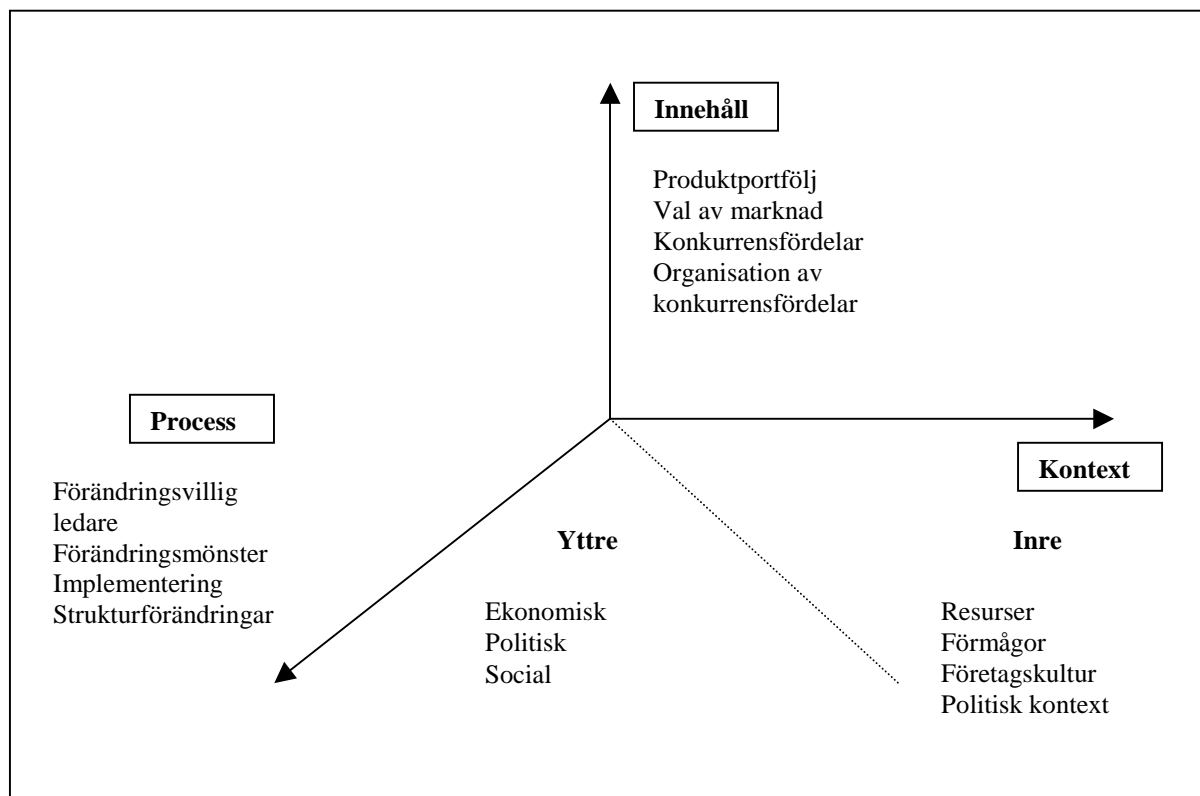
4.2 Strategisk förändring

Vi har nu berättat om tre dominerande strategiskolor. Eftersom innehållet i vår uppsats präglas av strategisk förändring vill vi även illustrera ett synsätt för detta. Vi har valt att använda oss av Pettigrew & Whipp's modell "*Three components of change*". Författarna ser strategisk förändring som en process vilken illustreras i nedanstående modell. Komponenterna i modellen är *förändringskontext*, *förändringsinnehåll* och *förändringsprocess*:

- Förändringskontexten svarar på frågan *varför* en förändring kommer till stånd. Den yttre kontexten har sitt ursprung i ekonomiska, politiska och sociala omvärldsfaktorer som påverkar företaget. Den inre kontexten är resurser, förmågor, företagskultur och även politisk kontext.
- *Vad* innehållet i förändringen är, syftar på beslut som måste fattas rörande exempelvis företagets produktportfölj, vilka marknader företaget ska verka på, konkurrensfördelar, hur konkurrensfördelarna ska organiseras och så vidare. Om kontexten ändras, måste även innehållet förändras.
- Den tredje och sista frågan är *hur* en organisation förändras när kontexten och innehållet är fastställt. Denna process innefattar alla de åtgärder ett företag vidtar för att driva förändringen vidare.

⁵⁰ de Geus, i Starkey, K., *How Organizations Learn*, 1996 : 92

FIGUR 4.1



Källa: Pettigrew och Whipp, *Three components of change*, 1999 : 4

Vad författarna egentligen menar när de pratar om förändring är att människor måste förändra och förändras. I och med att människor agerar och reagerar olika får förändringen mer karaktär av en process än en utvecklad plan.⁵¹

Vi har i föregående avsnitt beskrivit våra övergripande teorimodeller gällande strategi. Nu ämnar vi istället beskriva utvalda teorier för våra fyra delstrategier rörande Ägare, Styrelse, VD; FoU; Marknad och Produktion.

4.3 Ägare, Styrelse och VD

Denna del inleds med en definition av ägandeformen. Därefter ämnar vi ta upp olika problem som kan uppstå med Kooperation som ägandeform. Styrelsens roll beskrivs som en länk mellan ägare och VD. Vi avslutar med att beskriva teori rörande VD:s olika roller.

⁵¹ Pettigrew & Whipp i Balogun, J., Hope, Bailey, V., *Exploring Strategic Change*, 1999 : 3ff

4.3.1 Kooperation som ägareform

Kooperation som ägandeform kan förklaras med: *Kooperation är ekonomisk verksamhet, (2) som bedrivs för människors gemensamma behov (medlemmar), (3) och som ägs och styrs av dessa människor själva.*

Med ekonomisk verksamhet åsyftas att verksamheten styrs av ett ekonomiskt mål. Det ekonomiska målet behöver inte vara ett avkastningsmål utan kan vara ett mervärde som kommer medlemmarna tillgodo på annat sätt. Den kooperativa organisationens syfte är att vara bäst möjligt lämpad för att tillgodose medlemmarnas behov såsom priser, kvaliteter, leveranstidpunkter och ekonomiska villkor i övrigt. En förutsättning för att kunna tillgodose behoven är att medlemmarna är med, driver och styr det gemensamma företaget via en förening, vilket måste ske genom ett demokratiskt styrsystem. Föreningens uppgift är därmed att driva företaget så att det främjar medlemmarna.⁵²

4.3.2 Problem med ägandeformen

Boettcher menar att det finns tre typer av problem med ägandeformen. Problem gäller information, motivation och institutionalisering. Alla tre går ut på att det medför större kostnader att engagera sig i organisationsarbetet, än vad den enskilde individen får i utbyte av organisationen.

Informationsproblemet innebär att det krävs mycket stora resurser av den enskilde för att hålla sig informerad om företagets verksamhet och dess omvärld.

Motivationsproblemet åsyftar att den enskilde inte har starka incitament att engagera sig i verksamheten då denne måste dela resultatet med andra, varvid ett fripassagerarproblem uppstår. Med detta menas att en individ drar nytta av kollektiva fördelar utan att själv bidra.

Institutionaliseringsproblemet innebär att företagsledningen har en överlägsen maktställning jämfört med den enskilde medlemmen, vilket medför att denne inte har möjlighet till att vidta åtgärder mot företagsledningen vid missnöje, annat än att lämna kooperativet.⁵³

4.3.3 Styrelse

En styrelses syfte beskrivs i Sveriges Rikes Lagbok som; ”*Styrelsen svarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter. Verkställande direktören skall ha hand om den löpande förvaltningen enligt de riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar*”.⁵⁴ Det är även styrelsens uppgift att utse verkställande direktör.⁵⁵

Denna definition innebär att styrelsen är länken mellan ägare och VD, och ska företräda ägarna. Samtidigt ska styrelsen även se till företaget bästa vilket kan medföra att en styrelsemedlem i en Kooperation kan hamna i en potentiell konfliktsituation.⁵⁶ En sådan

⁵² Nilsson, J., *Kooperativ utveckling* 1991 : 42

⁵³ Ibid : 74

⁵⁴ Lagboken 1987:667 6 kap.6§

⁵⁵ Lagboken 1987:667 6 kap.3§

⁵⁶ Normark, P., *Medlemsägda företag*, 1994 : 39

konflikt kan exempelvis uppstå vid nedläggning av en produktionsanläggning. Var anläggningen är lokaliserad och var en styrelsemedlem driver sin verksamhet inverkar på styrelsemedlemmens beslut då denne vill gynna sin region.

4.3.4 Verkställande Direktör (VD)

Transformatoriskt ledarskap existerar i ett företag när en ny VD tillträder på sin post och fundamentalt ändrar företagets strategi, dess verksamhet, kultur med mera på ett sätt som ökar det ekonomiska värdet i företaget. I detta begrepp innefattas att en transformator behöver viss ledarutbildning det vill säga högskoleutbildning och olika företagsutbildningar samt ledarerfarenhet. Det är viktigt med management intelligens, det vill säga hur en ledare använder tanke och orsaker och slutligen kognitiv stil, vilket innebär hur ledaren omvandlar tanke och orsaker till beslut och verkställande.⁵⁷

Utöver detta har ofta transformatorer en personlig karisma som integrerar de ovan nämnda attributen och gör ledaren speciell. Men för att transformatorer ska få ett ekonomiskt värde för företaget måste de verka i en viss organisatorisk kontext, det vill säga i en omgivning som är mottaglig för förändring. Vad som är viktigt här är att "rätt" person finns i "rätt" företag vid "rätt" tidpunkt, för att driva igenom en förändringsprocess.⁵⁸

4.3.5 Ledarens nya arbete⁵⁹

Ytterligare ett sätt att se på en ledare är betrakta ledarens roller i ett kunskapsföretag. Här kan ledaren ha tre olika roller, *designer*, *lärare* och *steward*. De ska skapa en gemensam vision, utmana rådande tankar och stödja systematiskt tänkande inom organisationen.

Med ledare som designer menas att ett företag måste ha rätt struktur från grunden för att fungera. En liknelse kan göras vid ett skepp, där den viktigaste personen för en båt är dess designer. Utan denne hade inte båten flutit överhuvudtaget. Designerns första uppgift i ett företag är att skapa idéer gällandes företagets grundläggande syfte, vision och kärnvärden som medarbetare ska leva efter. Den andra designuppgiften är att utveckla policier, strategier och struktur som översätter idéerna till affärsbeslut. Nyckeln här är inte att hitta rätt strategi, utan att främja strategiskt tänkande. Den tredje uppgiften för en designer är att skapa effektiva lärande processer i företaget för att se till att processerna hålls levande.

Lärorollen i ledarskapet går ut på att hjälpa alla i en organisation att skapa sig en bra bild av den verklighet som råder. Detta handlar om att omformulera de mentala bilder medlemmar i organisationen har i sitt huvud, och få dem till att se de underliggande orsakerna till problemen och inte bara bota symptomen. På så vis kan man lättare identifiera nya framtidsmöjligheter för organisationen.

Att vara steward är inte lika konkret som de andra två rollerna. Denna roll handlar mer om en viss attityd dels till medarbetarna i organisationen, dels till syftet eller missionen som är grundläggande för företaget. Den första syftar till att medarbetare kan lida ekonomiskt, känslomässigt på grund av ett odugligt ledarskap, varför ledaren har ett ansvar att känna av

⁵⁷ Barney 1996 : 29

⁵⁸ Ibid : 30

⁵⁹ Senge i Starkey, K., 1996 : 292

detta. Den andra delen om ledarens attityd till syfte och mission handlar om att skapa ett djupare engagemang hos medarbetare än att ge maximal avkastning till ägarna. Ledarens roll är här att sprida sin vision om vad företaget har för syfte för att skapa ett större engagemang hos medarbetarna. För ledarens personliga del kan denna mission sträcka sig utanför organisationens gränser, då denne vill vara del av en utveckling av företagande i ett mera generellt perspektiv.

4.4 Forskning och utveckling

Vi har ovan beskrivit utvalda teorier om ägare, styrelse, VD. Vi fortsätter nu vårt teoriavsnitt med teoretiska modeller gällande en annan viktig del av ett företag; Forskning och Utveckling (FoU). Inledningsvis beskriver vi begreppet FoU. För att på ett enkelt sätt kunna angripa denna begreppsapparat väljer vi att dela upp FoU i *intern* och *extern* FoU-verksamhet. Vi vill genom denna belysning av definitioner visa på att mellan olika innovativa aktiviteter finns det en varierande grad av osäkerhet för företag och detta påverkar resursallokeringen mellan aktiviteterna. Vår utgångspunkt för diskussion kommer att vara Statistiska Centralbyråns definitioner beskrivna i Bokföringsnämndens rekommendation 1

Till den interna FoU-verksamheten hör *grundforskning*, *tillämpad forskning* och *utvecklingsarbete*. Skillnaden mellan grundforskning och tillämpad forskning är att det inte finns en speciell tillämpning som syfte med den förstnämnda medan tillämpad forskning har en bestämd forskarinriktning. *Utvecklingsarbete* består av systematiskt och metodiskt utnyttjande av forskningsresultat, vetenskaplig kunskap och nya idéer för att åstadkomma nya produkter, processer och system eller förbättringar av redan existerande sådana.⁶⁰

Vi har ovan beskrivit olika definitioner av FoU-verksamhet. Vilken typ av FoU-arbete ett företag väljer att bedriva beror på dess specifika förutsättningar, såväl interna som externa. Dessa förutsättningar berör vi nedan.

4.4.1 Företagens möjligheter att bedriva FoU-verksamhet

Coombs et AL menar att det är av stor betydelse att ett företag tar hänsyn till dess specifika situation och möjligheter vid FoU-arbete. Vad gäller produktutveckling är det inte enbart den nya produktens egenskaper som är av betydelse, utan även hur väl den passar in i företagets sortiment, image, försäljningskanaler, riskbenägenhet och inte minst dess strategi för framtiden. FoU-avdelningen är kanske den del av företaget som tydligast visar åt vilket håll företaget ämnar gå och även i vilken takt detta kommer att ske.⁶¹

Att skapa en innovation definieras av Peter Doyle som att ”*utveckla och leverera produkter eller service som erbjuder fördelar konsumenter upplever som bättre och nyare*”.⁶² Innovation bygger på att någon tar tillvara på de behov som uppkommer och förändras i omvärlden. Teknologiska framsteg och nya sätt att hantera information skapar ny kunskap som företag kan utnyttja för att bättre tillfredsställa sina kunder. Djupare kunskap ger även möjlighet till lägre kostnader och bättre kvalitet genom att produktion och andra avdelningar kan effektiviseras.

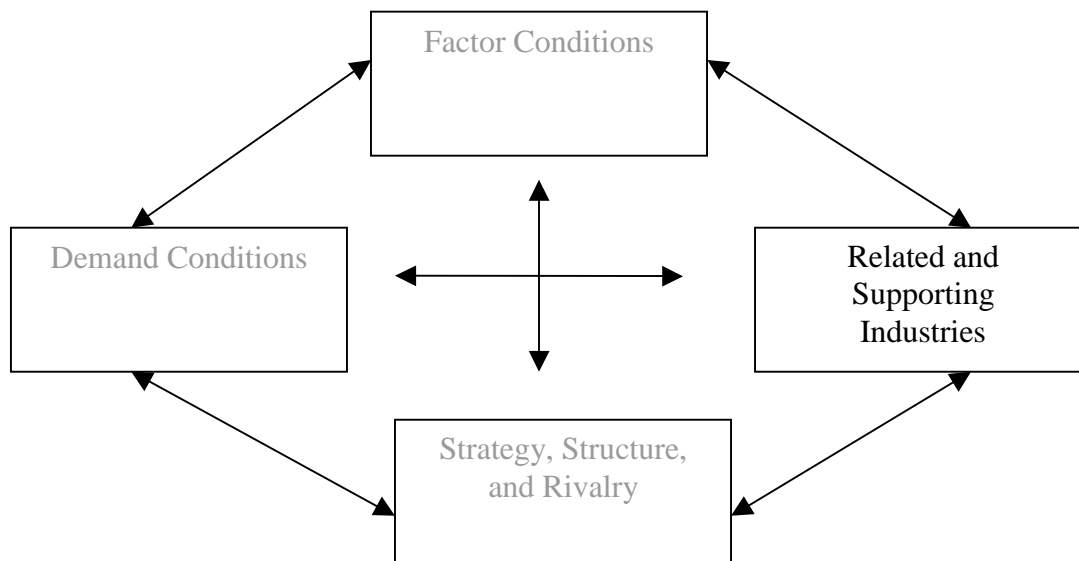
⁶⁰ FARs samlingsvolym, 2001

⁶¹ Coombs, R., Saviotti, P., Walsh, V., *Economics and Technological Change*, 1987 : 78ff

⁶² Doyle, P, *Marketing Management and Strategy* 1998 : 198

När det gäller samarbete mellan olika företag anser vi det vara relevant att redogöra för Porters *National Diamond Framework*, som är ett sätt att se ett företag i förhållande till dess omvärld. Med sin modell vill Porter belysa den betydelse nationella faktorer har för ett företag att skapa sig konkurrensfördelar. Porters modell bygger på tre principer, där den första menar att den nationella miljön påverkar ett företags utveckling av resurser och förmågor. Enligt den andra principen behöver ett företag en dynamisk omvärld som möjliggör innovation för att behålla sina konkurrensfördelar. Den tredje principen hävdar att det inte är tillgången på resurser som är den avgörande faktorn för ett företags konkurrensfördel, utan det är de dynamiska förhållanden som råder som influerar innovation.⁶³

FIGUR 4.2



Källa: Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, 1995 : 342

Vi har valt att avgränsa oss till en av de fyra inbördes relaterade faktorerna i Porters modell, nämligen *Related and Supporting Industries*. Vi vill poängtera betydelsen av närhet till relaterade och stödjande branscher för företag, som Porter anser vara en av de viktigaste resurserna. Porter har utfört empiriska studier som visar på att konkurrensfördelar är associerade med så kallade *kluster* i en bransch.

Kluster definieras av Institutet för Tillväxtpolitiska Studier (ITPS) som: ”*Strategiska beroenden mellan en grupp aktörer*” där aktörer definieras som: ”*kunder, leverantörer, kompletterande och konkurrerande företag, högskolor, universitet, myndigheter, kommuner.*”⁶⁴

Med kluster avses, enligt ITPS, därmed en grupp av aktörer med beroendeförhållanden mellan sig, som benämns länkar. Dessa länkar utgörs av flöden av varor, tjänster samt kunskaper. Kluster kan vara internationella, nationella eller regionala och bestå av olika kombinationer av aktörer. Enligt ITPS är det viktigaste argumentet för att ha ett klusterperspektiv att ensam inte är stark. Ett växelspel mellan olika aktörer och omgivningen blir allt viktigare för användning

⁶³ Porter i Grant, M., 1995 : 341ff

⁶⁴ http://www.itps.nu/omvanalys/definition_kluster.htm 2002-05-07

av nya kunskaper, då tillgång på kapital, arbetskraft och råvaror ej är tillräckligt för tillväxt och konkurrenskraft.

4.4.2 Investering i FoU

De FoU-investeringar ett företag väljer att använda kapital till kan delas in i två huvudgrupper, *produkt-* och *processförnyelse*. Produktförnyelsen avser dels produktanpassning och produktmodifiering, det vill säga förbättring och kontinuerlig anpassning av existerande produkter. Men även utveckling av nya produkter som helt eller delvis saknar direkt anknytning till befintliga produkter, processer och marknader. Produktinnovationer ska öka efterfrågan medan processinnovationer genererar kostnadsreduktioner på grund av förbättrade produktionsprocesser. Det kan vara viktigt för ett företag att göra denna indelning så att de vid prioritering mellan olika projekt kan göra en balanserad satsning på FoU.⁶⁵

FoU-investeringarnas storlek varierar både mellan branscher och mellan enskilda företag. Möjligheterna att ekonomiskt kalkylera FoU-investeringar är mycket begränsade. Kostnader kan möjligen förutses någorlunda säkert, men intäkterna är nästan omöjliga att förutse. Bedömningarna får göras mer kvalitativt än kvantitativt och kopplingar till företagets strategi är viktiga.⁶⁶

I ett inledande skede av ett projekt finns det möjlighet att till fullo påverka slutresultatet inom de kostnadsramar som har satts upp. Att ändra projektets inriktning kostar inget i detta skede eftersom företaget ännu inte har förbrukat några resurser i form av exempelvis pengar och arbetstimmar. Ju längre företaget kommer med ett projekt desto mindre handlingsutrymme finns för ändringar av projektets inriktning, samtidigt som resursanspråken ökar genom att resurser har förbrukats och bundits upp.

4.4.3 Reaktiv kontra Proaktiv Strategi

Ett grundläggande strategibeslut för ett företag är om det ska vara *reaktivt* eller *proaktivt*.⁶⁷ En reaktiv produktstrategi är en defensiv strategi med mål att försvara företaget mot nya konkurrerande produkter sedan dessa lanserats. En reaktiv syn på konkurrens är istället att vänta tills konkurrenterna introducerar en ny produkt på marknaden och sedan kopierar denna om den visar sig vara framgångsrik. Den proaktiva strategin initierar förändringar på marknaden. En sådan strategi innebär att företaget försöker förstå marknadens önskemål och utarbetar från dessa en FoU-avdelning och påbörjar produktutveckling. En proaktiv syn på konkurrens är att föregripa konkurrensen genom att vara först på marknader med en ny produkt som konkurrenterna sedan får svårt att kopiera eller förbättra.⁶⁸

Båda strategierna är lämpliga under vissa förutsättningar. Enligt Urban & Hauser måste ett företag förstå vad som påverkar dess situation för att kunna ta ställning till vilken strategi de ska välja. De faktorer som påverkar valet av strategi är tillväxtmöjlighet, sannolikheten för att kunna skydda uppfinningen genom bland annat patent, storleken på marknaden och

⁶⁵ Nilsson S-V, Persson I, *Investeringsbedömning*, 1999 : 39

⁶⁶ Ibid : 25 ff

⁶⁷ Urban, G., Hauser, J., *Design and Marketing of New Products*, 1980 : 20

⁶⁸ Ibid : 20 ff

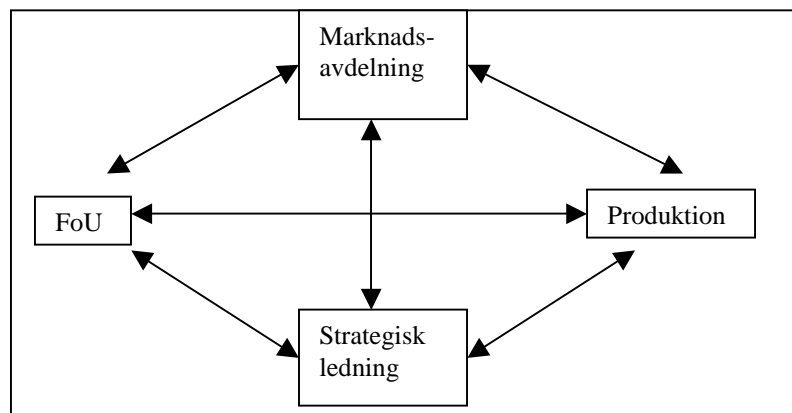
marginalerna, konkurrenssituationen samt företagets position i produktions- och distributionssystemet.⁶⁹

Enligt Urban & Hauser krävs ett väl koordinerat samarbete mellan marknads- och FoU-avdelningen för att uppnå en effektiv proaktiv strategi. Marknadsavdelningen kan identifiera och bedöma konsumentbehov medan FoU-avdelningen utvecklar produkten för att möta behoven. Det är därmed av stor vikt att ett företags organisation utformas så att samarbete mellan avdelningar främjas.

4.4.4 Kopplingar inom organisation

Coombs et Als modell kan illustrera de kopplingar som bör finnas mellan ett företags olika avdelningar.⁷⁰ Ur ett FoU perspektiv innebär en *push* strategi att företaget försöker trycka ut produkter på marknaden utan att veta om det finns någon avsättning för produkterna. Denna strategi uppstår om det ej existerar en etablerad kontakt mellan FoU- och marknadsavdelning. Om ett företag vill kunna använda sig av en *pull* strategi på marknaden, där kunderna och den efterfrågan som finns leder till utveckling av nya produkter, är kunskap om marknaden nödvändig. Dessa push och pull strategier återkommer i våra teorier om marknad och produktion fast med annan innebörd. Kontakter med produktionsavdelningen är nödvändigt för att FoU-avdelningen ska veta vilken teknik och kompetens som finns i företaget och därmed vilken typ av produkter som kan tillverkas.

FIGUR 4.3



Källa: Bearbetning av Coombs et Al, Relationship between the innovating firm and its environment, 1987 : 11

Enligt Urban & Hauser kan ett företag inte bli framgångsrikt om det inte vågar ta risken med att utveckla nya produkter. Företag tvingas därför till en ständig balansgång mellan risk och förväntad framgång och belöning. Framgångsrika produkter är ofta resultatet av ett kreativt arbete inom FoU- och marknadsavdelningarna, och om man inte minimerar risken finns en fara att även kreativiteten minskar. Ledningen måste därför skapa en organisation och

⁶⁹ Urban G., Hauser J., 1980 : 25

⁷⁰ Coombs R., et Al, 1987 : 10

beslutsstruktur som uppmuntrar innovationer och skapar en entreprenörsanda så att nya produkter kan öka vinsten samtidigt som risken reduceras.⁷¹

En faktor som kan vara av stor betydelse vid produktutveckling är möjligheten till ensamrätt av produkten. Redan i ett inledande stadium bör företaget undersöka om det finns möjlighet att ansöka om ensamrätt. Detta bör göras för att produktens nyhetsvärde inte ska gå förlorat under arbetets gång genom att exempelvis ett annat företag väljer att producera en produkt med samma egenskaper.

4.4.5 Sekventiell kontra kaosbaserad produktutveckling

Vi ämnar kortfattat beskriva den sekventiella produktutvecklingsprocessen för att därefter redogöra för den kaosrelaterade processen.

Aktiviteterna i en sekventiell produktutveckling kan ses som kopplade i en serie där en avdelning slutför sitt arbete innan projektet går över till nästa avdelning. Denna typ av strategi är relativt enkel för företaget att hantera, men produktutvecklingen kan ofta ta lång tid. Kommunikationen mellan avdelningarna kan bli bristfällig då kontakten sker indirekt via överordnade chefer. Enligt Lindell går det inte att genomföra utveckling av nya produkter i en linjär stegvis process. Detta beror på att produktutvecklingen kan ses som en inlärningsprocess som kännetecknas av återvändsgränder, sidospår, väntplatser och avbrott.⁷²

Ett annat sätt att arbeta med produktutveckling är genom den kaosbaserade strategin som Brown & Eisenhardt förespråkar vilken vi beskrev i början av detta kapitel. Utvecklingsprocessen innehåller liknande steg som i den sekventiella processen, dock utförs aktiviteterna mindre strukturerat. Olika avdelningar inom företaget arbetar mer tillsammans och samtidigt med projektet, dels för att vinna tid och dels för att öka effektiviteten i produktutvecklingen. I och med den alltmer hårdnande konkurrensen tillsammans med produkternas allt kortare produktlivscyklar kan detta tillvägagångssätt bli mer och mer nödvändigt.

Enligt kaosteorin har den snabbt föränderliga och oförutsägbara omvärlden lett till att företag kontinuerligt måste ha förmågan att förändras i ett högt tempo. För att fortlöpande kunna förändras framgångsrikt, krävs det att företaget befinner sig och verkar på gränsen mellan kaos och struktur och därmed ha en endast delvis sammanhängande strategi enligt Brown & Eisenhardt. Det måste finnas en balans mellan struktur och kaos som innebär att organisationen ska ha så lite struktur att förändring kan ske, men tillräckligt mycket struktur att förändring kan organiseras.⁷³ Vi har ovan berört några av de teorier som ryms inom ett företags FoU-arbete för att nu gå vidare in på marknadsterorier.

⁷¹ Urban, G., Hauser, J., 1980 : 31

⁷² Lindell, M., *Utveckling av nya produkter*, 1988 : 6 ff

⁷³ Brown, S., Eisenhardt, K., 1998 : 7f

4.5 Marknad

”Det finns tre sorters företag: de som får saker och ting att hända, de som ser saker och ting hända och de som undrar vad det var som hände”

(Kotler, Philip, 1999:15)

Vi ämnar i detta teoriavsnitt redogöra för de teorier om marknadsföring och konkurrensstrategier som vi anser vara lämpliga för vår uppsats syfte.

Peter Doyle, författare till *Marketing Management and Strategy*, anser att marknadsföring har två syften. Dels är det en företagsfilosofi som menar att företag finns för att tillfredsställa kunders behov och de företag som bäst lyckas med detta har de bästa förutsättningarna att växa och gå med vinst. Men marknadsföring är även de aktiviteter som omger ett företags positionering och segmentering.⁷⁴ Doyle menar att marknadsföringen som funktion genom åren har utvecklats ifrån en produktorienterad strategi till kundorienterad. Med detta menar han att företag idag utgår ifrån kundens behov istället för produktionens kapacitet, och att kundens tillfredställelse är det centrala.

4.5.1 Konkurrensstrategier⁷⁵

Vi vill först beskriva olika teorier om konkurrensstrategier som kan vara nyckeln till framgång för ett företag. Michael Porter anser att *”Varje företag som konkurrerar inom en bransch har en konkurrensstrategi, antingen uttalad eller outtalad”*. Konkurrensstrategi är en generell plan för hur ett företag ska konkurrera och vilken politik som behövs för att nå dessa mål. Konkurrenter kan vara *direkta* och sälja liknande produkter till samma kundgrupp eller *produktkonkurrenter* då de säljer samma produkt till olika kundsegment. Det finns även *indirekta konkurrenter* som säljer olika produkter inom samma industri samt avslutningsvis *implicita konkurrenter* som är en bredare grupp av konkurrenter.⁷⁶ Porter skriver att de fem konkurrenskrafterna som bestämmer intensiteten i branschkonkurrensen är etableringshot, situationshot, köparens och leverantörens förhandlingsstyrka samt rivalitet mellan nuvarande konkurrenter. Vilka krafter som blir avgörande vid utformande av strategi beror på branschens struktur och dynamik. En konkurrensstrategi bör dessutom ta hänsyn till det egna företagets styrka och svaghet, nyckelaktörernas värderingar samt samhällets förväntningar i stort.

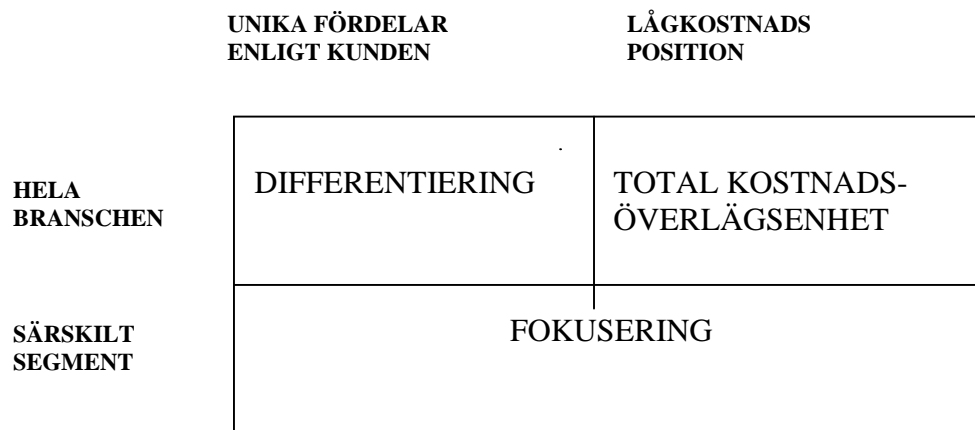
Porter har observerat att konkurrenter inom en industri kan passas in i strategiska grupper och har kategoriserat tre sådana: *kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering*.

⁷⁴ Doyle, P., 1998 : 33

⁷⁵ Porter, Michael, E., *Konkurrensstrategi*, 1983

⁷⁶ Doyle, P., 1998 : 126

FIGUR 4.4



Källa: Porter, M, E., *Konkurrensstrategi*, 1983: 56

4.5.2 Kostnadsöverlägsenhet

En kostnadsöverlägsenhetsstrategi innebär att företag försöker sänka sina kostnader så mycket som möjligt för att kunna ta ut ett lägre pris och på så sätt locka kunder. Företagsledningen måste skära ned på FoU, personlig försäljning och reklam samt kontrollera driftkostnaderna. Framför allt måste företaget investera i effektiva produktionssystem och processtillverkning. Ytterligare krav är tillgång till lågkostnadskanaler för distribution.

Sammantaget menar Porter att en kostnadsöverlägsenhets position skyddar mot alla fem konkurrenskrafter. De låga kostnaderna gör att företaget kan göra förtjänst medan konkurrenter med högre kostnader konkurrerar bort sina vinster. Företaget kan stå emot mäktiga kunder som endast kan pressa ner priserna till den näst effektivaste konkurrentens nivå.

Kostnadsöverlägsenhet innebär en skalekonomi som i sin tur kräver en storskalig produktion. Vi kommer att berätta mer om skalekonomi i vårt teoriavsnitt om produktion. Riskerna med denna strategi utgörs främst av teknologiska förändringar som kan göra tidigare investeringar och kunskaper inaktuella samt att konkurrenter kan skaffa sig samma kostnadsfördelar genom imitation. Företag med denna strategi kan få problem med att upptäcka produkt- eller marknadsföringsändringar eftersom all deras energi ägnas åt kostnadssidan. En bestående risk är kostnadsinflation som begränsar företagets förmåga att behålla en prisskillnad som uppväger konkurrenternas fördelar.

4.5.3 Differentiering

Genom en differentieringsstrategi erbjuder ett företag produkter och tjänster med ett unikt mervärde som berättigar ett högre pris. Mervärden kan skapas genom unik design, varumärke, teknologi, funktionalitet eller kundservice. Den mest kraftfulla differentieringen sker när ett företag differentierar sig genom att de skapar flera unika positioner för sina produkter.

En differentieringsstrategi kräver en kompetent och samordnad personal inom marknad, forskning och utveckling samt produkttillverkning. Organisationen bör ha en känsla för nyskapande och ett rykte om sig att stå för kvalitet och teknologiskt ledarskap. Detta djupa kunnande kräver ofta att företaget har en lång tradition och ett gediget kunnande om branschen samt goda kontakter med distributionskanaler.

Porter anser att en differentieringsstrategi är långsiktig. Den skyddar mot konkurrens genom märkeslojalitet som ger en lägre känslighet mot prisförändring samt höjer marginalerna så att företaget kan stå emot leverantörer och kunder. Men strategin gör det svårt för företag att tillförskaffa sig höga marknadsandelar eftersom den kräver exklusivitet som ofta är oförenlig med hög marknadsandel. Det är av stor vikt att företaget känner till sina produkters priselasticitet.

Den största risken med differentieringsstrategin utgörs av att kostnadsskillnaden mellan lågkostnadskonkurrenterna och det differentierade företaget kan bli större än vad differentieringen kan överbrygga i form av märkeslojalitet. Det finns även en risk för att köparens behov av den differentierade faktorn minskar efterhand som kunderna får allt större kunskaper eller imitationer inträder på marknaden och får med sig icke märkeslojala kunder.

4.5.4 Fokusering

Den tredje strategin innebär att företaget fokuserar på ett utvalt segment av konsumenter, sortiment eller geografisk region. Företaget kan på detta sätt ta mer hänsyn till speciella önskemål och på så sätt erbjuda ett högre mervärde än de konkurrenter med standardiserad produktion och marknadsföring. Fokusering utesluter inte kostnadsöverlägsenhet eller differentiering då företaget kan differentiera sig genom att tillgodose utvald målgrupp eller vara kostnadsöverlägsen vid betjäning av målgruppen eller båda delarna. Porter anser strategin som lämplig för de målgrupper som är minst utsatta för substitut eller där minst konkurrens råder. Strategin kräver en kombination av de resurser och organisatoriska strukturer som kostnadsöverlägsenhet och differentiering innebär med avseende på det valda segmentet.

Riskerna med en fokuseringsstrategi är att konkurrensfördelarna mellan standardinriktade konkurrenter och det fokuserade företaget ökar och eliminerar kostnadsfördelarna som utvinns av att betjäna en snäv målgrupp. Konsumenters önskemål kan förändras så att skillnaderna för produkter mellan den strategiska målgruppen och marknaden krymper. Det kan även inträffa att konkurrenter riktar in sig på målgrupper inom företagets segment och lyckas bättre med sin fokusering. Vad som är viktigt är att strategin innebär en avvägning mellan lönsamhet och försäljningsvolym och precis som med differentieringsstrategin kan den betyda att företaget måste avstå ifrån total kostnadsöverlägsenhet.

4.5.5 Marknadsstrategi

Vi ska nu gå in djupare in på marknadsstrategi som kan utformas efter att företaget valt någon av de tidigare nämnda konkurrensstrategierna.

En marknadsstrategi är den plan som beskriver vägen till hur företaget ska gå tillväga för att nå sina mål. Den första delen i en marknadsstrategi är *segmentering*. Denna process innebär

att marknaden delas upp i segment, kundgrupper, inom marknaden med specifika egenskaper. Bas för segmentering kan vara geografiska, demografiska, psykografiska eller beteendevetenskapliga variabler. Efter att företaget vet vilka segment de vill satsa på kan de utforma passande produkter, kommunikation och reklam.⁷⁷

Positionering utgår ifrån segmenteringen och är ett sätt att skilja olika produkter ifrån varandra. När ett företag positionerar en produkt väljer de ut de karaktärsdrag som ska skilja produkten från konkurrenternas produkter och tilltala konsumenterna. Positionering svarar på frågorna varför, för vem, när och mot vem?⁷⁸

4.5.6 Varumärke

Kotler menar att en produkt kan indelas i tre skikt; *kärnprodukten* som är de fördelar produkten innebär för en kund. Nästa skikt är den *verkliga produkten* som består av den kvalitet, förpackning och varumärke det producerande företaget har byggt upp. Det tredje skiktet är den *utökade produkten* vilket innebär det mervärde som produkten ger användaren, här ingår service, garanti och rådgivning.⁷⁹ Vi anser att de teorier om varumärket som finns i den verkliga produkten är av intresse för vår uppsats och ämnar därför nedan att gå djupare in på detta begrepp.

Begreppet varumärke har blivit ett allt vanligare begrepp för dagens företag. Jean-Nöel Kapferer introducerade teorin om brand management i sin bok "Strategic Brand Management". Praktiskt sett är ett varumärke en symbol som skiljer olika produkter åt och verifierar deras ursprung, och är endast värdefull genom registrering och anpassning. Men ett varumärke innebär även stora tillgångar genom dess förmåga att få exklusiv, positiv och framträdande plats i konsumenters medvetande och ger en produkt dess identitet.⁸⁰ Kapferer poängterar dock att konsumenter inte bara köper ett varumärke, de köper en produkt med konkreta och abstrakta fördelar som det producerande företaget har skapat.⁸¹

Mervärde, den subjektiva åsikten om ett varumärke som en konsument har, är hjärtat av uppbyggnaden av framgångsrika varumärken, menar Peter Doyle.⁸² Utmaningen för företag är att skapa en produkt med mervärde som upplevs som unik för kunden och som kan kommunicera ett mervärde till konsumenter. Kapferer menar att ett varumärke består av åtta funktioner som skapar ett mervärde för konsumenten.⁸³

⁷⁷ Doyle, P 1998 : 65

⁷⁸ Kapferer, J-N., *Strategic Brand Management*, 1998 : 97

⁷⁹ Kotler, P., 1994 : 561

⁸⁰ Kapferer, J-N., 1998: 25

⁸¹ Ibid : 16

⁸² Doyle, P., 1998: 168

⁸³ Kapferer, J-N., 1998: 30

FIGUR 4.5

| | |
|--------------------------|---|
| <i>Identifiering</i> | Gör produkten lätt igenkännlig och identifierbar. |
| <i>Effektivisering</i> | Sparar tid och energi för kunden genom lojalitets- och återköp |
| <i>Garanti</i> | Utgör en garanti för att var kunden än köper produkten ska hon vara säker på att kvaliteten är den samma |
| <i>Optimering</i> | Gör att kunden känner sig säker på att hon köper den bästa produkten i produktkategorin för ett visst ändamål |
| <i>Karaktärisering</i> | Bekräftar och förstärker den image en konsument vill förmedla till andra genom användandet av en viss produkt. |
| <i>Kontinuerlighet</i> | Skapar tillfredställelse genom en familjaritet och intimitet med märket. |
| <i>Attraktivitet</i> | Tillfredställer kundens smak genom image, design och logo. |
| <i>Etisk bekräftelse</i> | Val av produkt kan vara ett etiskt ställningstagande om produkten exempelvis är ekologisk eller skänker pengar till välgörande ändamål. |

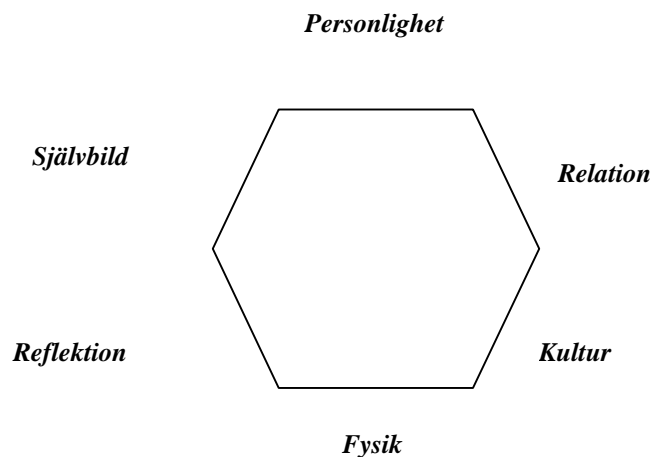
Källa: Kapferer, J-N, *Strategic Brand Management* 1998 : 30

Varumärkesidentitet utgörs av ett varumärkes vision, vilka behov det fyller, vad dess värderingar är, samt vad som gör varumärket igenkännbart. Med en klar identitet kan en passande kommunikationsstrategi utvecklas.⁸⁴ Varumärkesidentitet är viktig i dagens hårda konkurrens där varumärken måste sticka ut bland alla tusentals produkter. Kapferer har skapat en modell för de sex olika aspekterna av ett varumärkes identitet, *Identitetprisman*, se figur 4.6.⁸⁵

⁸⁴ Kapferer, J-N., 1998 : 92 ff

⁸⁵ Ibid : 100

FIGUR 4.6



Källa:, Kapferer, J-N,. *Identitetsprisman*, 1998 : 100

Med *Fysik* menas produktens fysiska egenskaper och attribut. I *Personligheten* placerar många företag sin främsta marknadsföring genom att exempelvis låta en känd person representera märket. Ett varumärke är också en *Relation* som består av överföringar och utbyten mellan människors känslor. Den har en *Kultur* som är värderingar som inspirerar märket, exempelvis geografiskt ursprung eller organisationskultur, och som kommuniceras via media. *Reflektion* speglar den målgrupp märket vill vända sig till. *Selfimage* är den sjätte facetten och speglar en konsuments självkänsla, värderingar och reflektioner. I prisman är alla dessa facetter relaterade till varandra och bildar en strukturerad enhet.

4.5.7 Marknadsmix

Ett företag marknadsför sitt varumärke med en *marknadsmix*. Med marknadsmix menas de fyra konkurrensmedel som Kotler benämner de ”fyra P:na”; Produkt, Pris, Påverkan och Plats (distribution). Vi har valt att inrikta oss på de delar som påverkan eller *promotion* innehåller, nämligen försäljningspromotion, reklam och public relations. Vi har utgått utifrån Peter Doyles teorier. Vilka delar av marknadsmixen som ett företag väljer att satsa på beror på företagets mål, visioner och resurser samt hur målmarknaden och hur produkten ser ut.

Promotionaktiviteter skapar ekonomiska incitament för kunden att köpa en produkt och kan öka vinsten på kort sikt. Ett företag kan använda sig av en *pull* eller *push* strategi. En marknadsrelaterad *pull* strategi fokuserar på promotionaktiviteter direkt mot konsumenterna som ska locka konsumenter till försäljaren för att köpa produkten. En *push* strategi däremot använder sig av promotion mot återförsäljare för att skapa incitament för dem att köpa in stora lager av produkten. Förhoppningen är att återförsäljarna därefter skall bearbeta kunderna så att de köper produkten.⁸⁶

⁸⁶ Doyle, P., 1998 : 286

Försäljningspromotion kan bestå av produkt demonstrationer, provsmakningar, prover och rabattkuponger som tillsammans med reklamkampanjer fångar konsumenternas uppmärksamhet.

Public Relations har som syfte att skapa en positiv publicitet i media samt att skapa eller förstärka ett varumärke genom företagets publikationer som broschyrer och årsredovisningar. I Public Relations ingår även sponsringsprojekt. Ibland behöver ett företag påverka politiker för att ändra lagar eller regleringar som är negativa för företaget och då åligger denna uppgift Public Relations. Slutligen är det nämnda avdelning som rådgör med ledning och styrelse om offentliga ämnen, åsikter och hur företaget ska uttrycka sig offentligt. God presshantering är viktig vid kriser och kan snabbt omvandla negativ information till positiv.⁸⁷

En reklamkampanj utgår ifrån identifierad målmarknad. Reklamens objektiv bör definieras och vara mätbara, specifika och operationella.⁸⁸ Målet med all reklam är att öka företagets vinst vilket kan uppstå genom ökad försäljning eller ökade priser. Peter Doyle tillägger dock att objektiven ej bör vara för kortsiktiga då reklam ibland ej ger resultat förrän efter en längre tid. Företag kan även utvärdera om ett varumärkes image har förstärkts genom att mäta konsumenters attityder till varumärket före och efter en reklamkampanj.

4.6 Produktion

Vårt sista teoriavsnitt för våra fyra valda delstrategier avser ett företags produktion. Nedan följer de teorier vi anser vara intressanta att belysa och analysera i vårt arbete.

Företag investerar i processer och infrastruktur för att tillverka produkter som de kan sälja med förtjänst. Följaktligen spelar den grad till vilken produktionen är anpassad efter marknadens behov en signifikant roll för ett företags framgångar.⁸⁹ Hill menar att tillverkande på företag bör ha en tydlig produktionsstrategi, som på en övergripande nivå anger mål och riktlinjer både kort och lång sikt. En källa till problem i många företag är att produktionschefen inte involveras i företagets policybeslut förrän de börjat ta form, vilket resulterar i att produktionen klagat över de orealistiska krav som ställs på dem.⁹⁰

4.6.1 Produktions- eller marknadsorienterad strategi

Vi har tidigare beskrivit push och pull strategier för marknad och FoU. Vi ska nu istället belysa strategierna vid design och utveckling av produktionsstyrningssystem.⁹¹ Push strategin är produktionsorienterad och bygger på optimal tillverkning med hänsyn till produktionsutrustningen. Baserat på kommande perioders försäljningsprognoser ”trycks” produkterna genom produktionslinan med ett bestämt färdigdatum som mål. Push strategin lämpar sig bäst vid tillverkning av relativt enkla produkter som går att lägga på lager. Alternativet är en marknadsorienterad pull strategi där tillverkning sker mot kundorder. Denna strategi ökar betydelsen dels av att koordinera beslut mellan olika delar i företaget, och dels av en noggrann och tillförlitlig produktionsstyrning. De pull system, även kallade *Just-*

⁸⁷ Doyle, P., 1998 : 283

⁸⁸ Ibid : 264

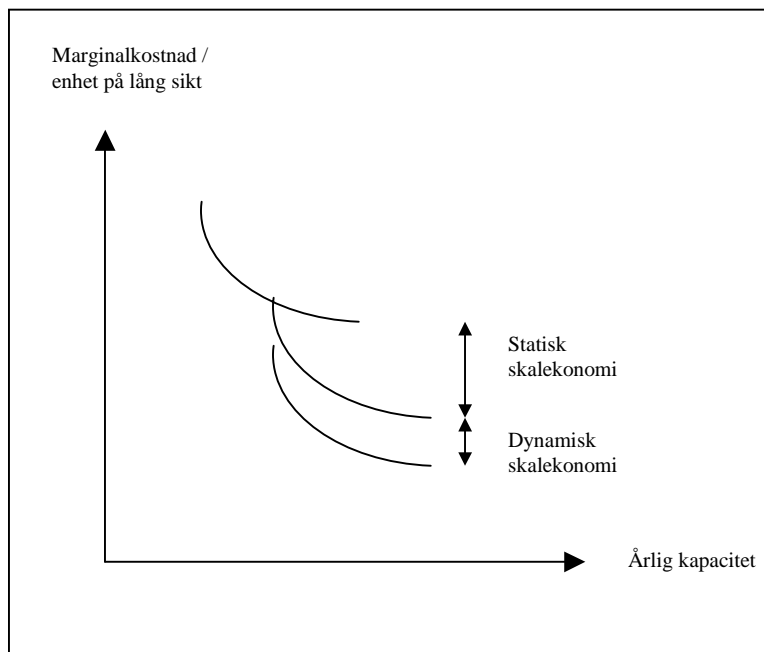
⁸⁹ Hill, T., *Manufacturing Strategy*, 1985 : 31

⁹⁰ Ibid : 34

⁹¹ Ibid : 192

In-Time (JIT), som utvecklats inom japanska tillverkningsföretag har på ett framgångsrikt sätt kombinerat avancerad styrning med minimala lager. Grunderna i tillverkningskonceptet är att uppnå lagerfri produktion samt eliminera alla typer av spill. Härigenom skapas en effektiv produktion med korta ledtider, vilket kan benämnas som ”kundorderstyrd massproduktion”. Toyotas definition på JIT är att varje process skall försörjas med rätt detalj i rätt kvantitet vid exakt rätt tidpunkt.⁹² Till spill räknas allt som inte bidrar till produktens förädling eller värdeökning. Spillet kan delas in i sju typer; överproduktion, väntan, transport, bearbetning, lagring, onödiga rörelser samt kassation.

FIGUR 4.7



Källa: Hayes, R; Wheelwright, S., *Erfarenhetskurvan*, 1984: 58

4.6.2 Skalekonomi eller flexibilitet

Ett välkänt begrepp inom tillverkning är skalekonomi som uppnås genom storskalig produktion. Begreppet kan delas in i *statisk* respektive *dynamisk skalekonomi*, se figur 4.7.⁹³ Det förstnämnda syftar på att fasta kostnader såsom lokalhyra, maskiner och administration slås ut på fler enheter, vilket sänker produktionskostnaden per enhet. Här är val av teknologi och produktionsutrustning avgörande för den årliga kapaciteten och därmed hur många enheter som kostnaderna kan fördelas på. Dynamisk skalekonomi innebär att vid en given kapacitet sänks produktionskostnaden per enhet efterhand som skicklighet och erfarenhet av att använda produktionsutrustningen ökar inom företaget. Detta kan illustreras med en *erfarenhetskurva*, som visar att varje gång produktionsvolymen fördubblas minskar

⁹² Shingo, S.; Södahl, L., *Den nya japanska produktionsfilosofin*, 1984 : 93

⁹³ Hayes, R., Wheelwright, S., *Restoring Our Competitive Edge*, 1984 : 58

produktionskostnaden med en specifik procentsats. Erfarenhetskurvan visar att det inte enbart är produktionsutrustningen som avgör vilken kostnaden per enhet blir utan att även kontinuerliga processförbättringar, ökade kunskaper hos personalen, ledningsmetoder samt produktförändringar spelar en stor roll.

Den tid då kunder köpte allt som företag producerade är förbi. Idag är situationen snarare den omvända vilket innebär att företagen måste producera det som kunderna efterfrågar, en efterfrågan som blir alltmer diversifierad. Detta har tvingat företagen till ett helt nytt tänkande för att överleva. Inte minst har detta påverkat synen på produktionen och dess förmåga att balansera skalekonomi och flexibilitet. Tillverkningsflexibilitet kan definieras som *”the ability of a manufacturing system to adapt successfully to changing environmental conditions and process requirements”*.⁹⁴ Eftersom produktionen ofta är den överlägset största funktionen vad gäller tillgångar, kostnader och anställda är det uppenbart att strategiska val kring tillverkningsflexibilitet kan spela en avgörande roll för företagets framgångar. För att ett företag ska kunna genomföra en strategi som involverar tillverkningsflexibilitet är det viktigt att de anställda, och då särskilt cheferna, har en gemensam förståelse för hur flexibilitet är relaterat till företagets specifika kontext.⁹⁵

4.6.3 Produktionsstrategins koppling till helheten

Genom att följa de fem grundläggande steg enligt nedanstående modell kan ett tillverkande företag bli framgångsrikt. I sin bok *Manufacturing Strategy*, hävdar Hill att den mest kritiska faktorn är att produktionen är kopplad till, och överensstämmer med, företagets mål, marknadsstrategi samt krav och önskemål från kunder.⁹⁶

FIGUR 4.8

| Företagsmål | Marknadsstrategi | Ordervinnande och kvalificerande kriterier | Produktionsstrategi | |
|---|--|---|--|--|
| | | | Processval | Infrastruktur |
| Tillväxt Överlevnad Vinst Återbetalning på investeringar Andra finansiella mått | Produktmarknader och segment Variantflora Produktmix Volymer Standardisering eller kundorientering Innovationsnivå Marknadsledare eller efterföljare | Pris Kvalitetsanpassning Leveranstid Leveranssäkerhet Ökan av efterfrågan Färgflora Produktflora Design Varumärke Teknisk support After-sales support | Val av alternativa processer Lagrets roll Tillverka eller köpa Kapacitet Storlek Timing Belägenhet | Planerings- och kontrollsystem Kvalitetssäkring och kontroll Produktionsutvecklingssystem Arbetsstruktur Organisationsstruktur |

Hill, T., *Ramverk för att involvera produktionsstrategin i företagsbesluten*, 1985 : 41

⁹⁴ Swamidass (1988) i Nilsson, C-H., *On Strategy and Manufacturing Flexibility*, 1995 : 15

⁹⁵ Ibid : 16

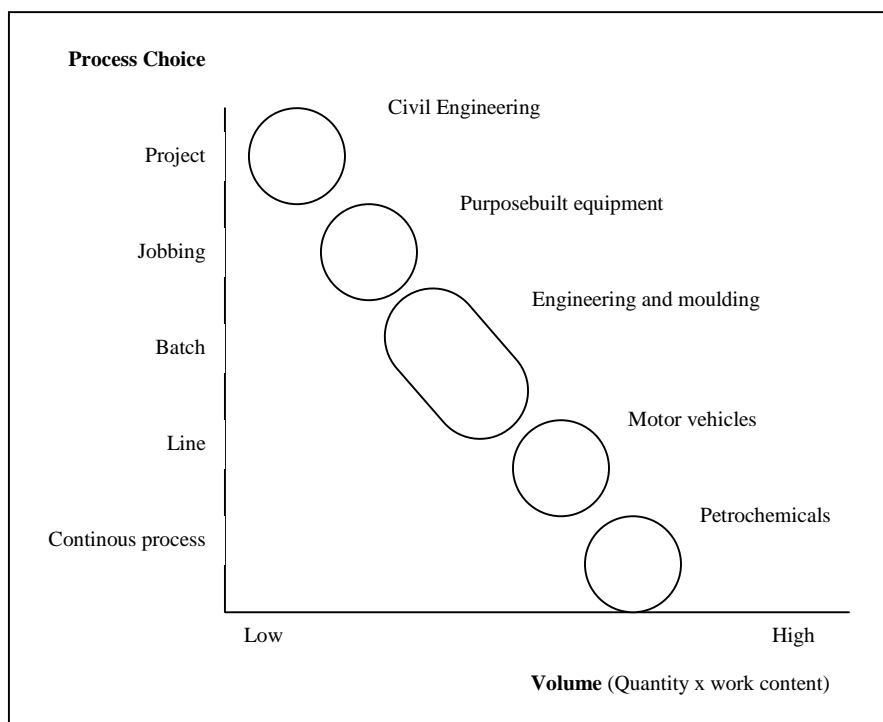
⁹⁶ Hill, T., 1985 : 40

Speciellt viktig är kopplingen mellan marknads- och produktionsstrategi, eftersom deras ömsesidiga påverkan är stor. Tyvärr finns det ofta motsättningar och brister i överensstämmelsen däremellan. Ett marknadsbeslut där antalet produkter dubblas utan att produktionen involveras kan till exempel innebära en stor risk för radikal kapacitetsreducering. På samma sätt kan ett produktionsstrategibeslut att köpa in en flexibel utrustning medföra lönsamhetsförsämring om marknaden efterfrågar stora volymer av få produkter. För att uppnå överensstämmelse mellan samtliga områden krävs en kontinuerlig dialog så att nya förutsättningar kan diskuteras och gemensamma beslut kan fattas.

4.6.4 Processval

Den grundläggande principen för alla typer av tillverkning bygger på att någon form av insatsvaror som material och arbete förädlas till en produkt. För att kunna göra detta kan företaget välja mellan olika tillverkningssätt. Det mest fundamentala kriteriet är att den valda processen är den som bäst stödjer företagets konkurrenskraft på marknaden. Det finns fem klassiska tillverkningsprocesser; *Project*, *Jobbing*, *Batch*, *Line* och *Continuous process*.⁹⁷ Processerna är väl avgränsade i teorin men i praktiken använder man sig ofta av en hybrid som är en kombination av två eller flera processer. Kopplingen mellan efterfrågan på produkten och den investering i produktionsutrustning som behövs gör att den avgörande faktorn vid val av process är volym. En större volym rättfärdigar en större investering.

FIGUR 4.9



Källa, Hill; *Choice of process related to volumes* ; 1995:66

⁹⁷ Hill, T., 1985 : 61

Project

Företag som producerar storskaliga och komplexa produkter av engångskaraktär gör ofta detta på projektbasis. Resurser allokeras till projektet för att sedan reallokeras när de utfört sin del eller när projektet slutförts. För att projektformen ska anses som en lämplig arbetsform bör produkten vara kundspecifik och av engångskaraktär alternativt att produkten ej är flyttbar när den väl färdigställts.

Jobbing

Här handlar det oftast om att tillverka unika produkter enligt kundernas specifikationer. Produkten kräver att skickliga yrkesmän, vars erfarenhet är en nödvändig del i processen, tolkar kundernas design och kravspecifikationer för att tillverka den önskade produkten. Oftast utför en eller ett fåtal personer samtliga moment i tillverkningsprocessen vilket är både tidsödande och kostsamt.

Batch

Det som får företag att välja batch som tillverkningsprocess är att metoden lämpar sig för att producera likartade produkter över ett stort volymspann. Batch bygger på att tillverkningsprocessen delas upp i ett antal lämpliga moment som tillsammans skapar den färdiga produkten. När samtliga produkter i en batch passerat ett moment görs det momentet redo för nästa batch medan de just bearbetade produkterna går vidare till nästa moment.

Line

Efterhand som volymerna blir större ökar behovet av en process som är anpassad efter en eller ett fåtal produkters tillverknings sätt. I en line passerar produkterna genom samma sekvenser med små eller inga möjligheter till variation. Generellt sett avgör sortimentets storlek hur hög investering som behövs för att processen ska bli tillräckligt flexibel för att kunna producera hela sortimentet, ju större sortiment desto högre investering.

Continous process

Vid tillverkning av riktigt stora volymer lämpar det sig att produkterna bearbetas i flera steg som direkt följer varandra. En förutsättning för att kunna få ett kontinuerligt flöde genom processen är att produkten som sådan låter sig förflyttas från ett steg till ett annat på ett enkelt sätt. Utrustningen konstrueras för att kunna köras dag som natt med ett minimum av stopp och personalens arbetsuppgifter består till stor del av att övervaka att processen flyter på. Den stora volymen rättfärdigar stora investeringar som i sin tur ställer krav på hög utnyttjandegrad.

4.6.5 Infrastruktur

Ovan nämnda processval handlar om egenskaper hos produktionsutrustningen och hur produkterna tillverkas rent fysiskt. Infrastruktur däremot handlar om stödjande strukturer,

styrningar och rutiner som är minst lika viktiga som utrustningen för att få en framgångsrik och konkurrenskraftig produktion. Denna infrastruktur i kombination med attityder, erfarenhet och skicklighet hos personalen ligger till grund för hur effektivt produktionsutrustningen och därmed produktionen som helhet fungerar.

Utan rätt infrastruktur går det inte att skapa rätt kopplingar mellan produktions- och marknadsstrategierna. Vanligtvis leder detta till att företagets möjligheter att möta framtida förändringar på marknaden undergrävs. Genom att bygga upp infrastrukturen utifrån en produktionsstrategi skapas en medvetenhet om vad som krävs av produktionen för att den på bästa sätt ska stödja företagets befintliga och framtida behov. Var för sig kräver infrastrukturens olika delar inte lika stora investeringar som processerna men som helhet står den ofta för hälften eller ännu mer.

4.7 Teorisammanställning

Avslutningsvis följer en kort sammanfattning av de teorimodeller vi ämnar använda oss av i vår analys. Vi kommer att utgå ifrån Pettigrew och Whipps modell för att skapa en struktur på analysen. De tre delarna kommer att behandlas var för sig i samma ordning som ovan för att ge en systematik till händelseförloppet i processen.

I företagets yttre kontext kommer omvärlden analyseras för att ge svar på varför förändringen ägt rum. Faktorerna i den interna kontexten har sin grund i vilken konkurrensstrategi företaget valt för att positionera sig på marknaden. Porters definitioner kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering används för att analysera hur företaget har agerat på marknaden.

Analysen av innehållet i förändringsprocessen görs med olika teorier beroende på område. Relationen med ägarna kommer att analyseras med Nilssons teori om problem med ägandeformen. I val av strategi kommer Hayes och Wheelwrights teori om erfarenhetskurvan att kopplas ihop med Porters definitioner av konkurrensstrategi. Val av ledare analyseras med hjälp av Barneys teori om behovet av transformator. Inom produktionen används Hill för utvärdering av vilken marknadsstrategi företaget valt. Vidare analyseras utveckling av varumärken med både Kotlers teori om produktens tre skikt och Kapferers teori om varumärkets funktioner. Swamidass i Nilssons teori om tillverkningsflexibilitet kommer att användas för belysande av effekter inom produktionen. Nya produkters betydelse tas upp med hjälp av Urban & Hausers teori om risker med nya produkter. Klusterbildandet i regionen belyses med Porters National Diamond Framework.

Hur förändringsprocessen har gått till analyseras ur ledarens synvinkel med hjälp av Senges teori om ledarens roller som designer, lärare och steward. Boettchers i Nilsson teori kommer tillbaka i avsnittet för att analysera hur ett företag kan överbrygga problem med ägandeformen. Hur produktion och marknad har samverkat analyseras med hjälp av Hills marknadsstrategier. Kapferers teori om varumärkesidentitet används för att analysera hur företaget kommunicerat med marknaden med hjälp av varumärket. Slutligen kommer vi att analysera hur företaget har bedrivit sin FoU med hjälp av Urban & Hausers teori proaktiv kontra reaktiv FoU-strategi.

Nedan följer nästa kapitel med vår empiri för vårt utvalda fallföretag. Fortsatt trevlig läsning!

5. EMPIRI

I följande empiriavsnitt beskriver vi de reella förhållanden som råder inom Skånemejerier. Vi har genom utförda intervjuer med nyckelpersoner inom företaget fått ta del av information vi anser vara relevant för vår uppsats. Vi ämnar använda detta avsnitt, tillsammans med teorin, som underlag för vår analys. Vi följer nedan samma disposition av avsnitt som vi nyttjat i teoriavsnittet för att skapa en röd tråd i texten. Inledningsvis ger vi en kort presentation av Skånemejerier.

5.1 Skånemejerier

Skånemejerier är en ekonomisk förening och ägs av ca 1.100 mjölkleverantörer. Företaget är Sveriges näst största mejeriföretag och förser dagligen över en miljon konsumenter med mjölk och fruktbaseade färskvaror. Detta är möjligt tack vare 1.300 detaljhandlare och 4.000 storhushållskunder.

Skånemejeriers huvudsakliga produktområden är mjölk och mjölkbaseade produkter. Men på senare år har de etablerat sig som en av Sveriges ledande tillverkare av Functional Food och andra livsmedel med hälsoeffekter.

Företaget har fem olika produktionsanläggningar fördelat i olika delar i Skåne⁹⁸:

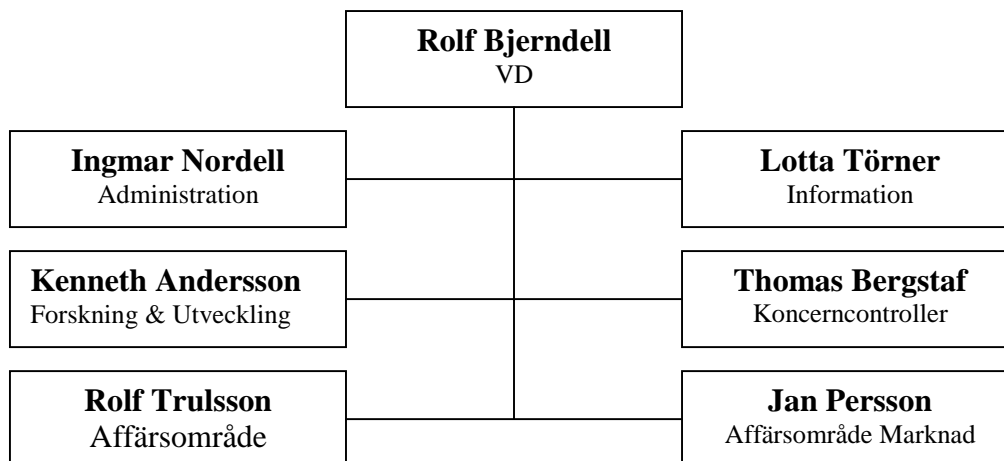
- Mejeriet i Kågeröd som producerar Åsens mjölk, vispgrädde, fil och juice.
- Kristianstadsteriet som är specialiserat på hårdost, dessertost och färskost. I Kristianstad finns även centrallagret för ost, där osten också portioneras i bitar.
- Hörbysteriet som producerar olika sorters hårdost.
- Mejeriet i Malmö som förser Skånemejerier med dryckesmjölk, grädde och filprodukter. Det är även i Malmö som företagens huvudkontor finns.
- Lunnarpmejeriet som är inriktat på specialprodukter som matfett, juicer, fruktyoghurt, fruktdrycker och Functional Foods.

⁹⁸ MU, Informationsbroschyr, Skånemejerier, 2000

5.1.1 Organisation

Nedanstående figur illustrerar hur Skånemejeriers ledningsorganisation ser ut.

FIGUR 5.1



Källa Skånemejerier

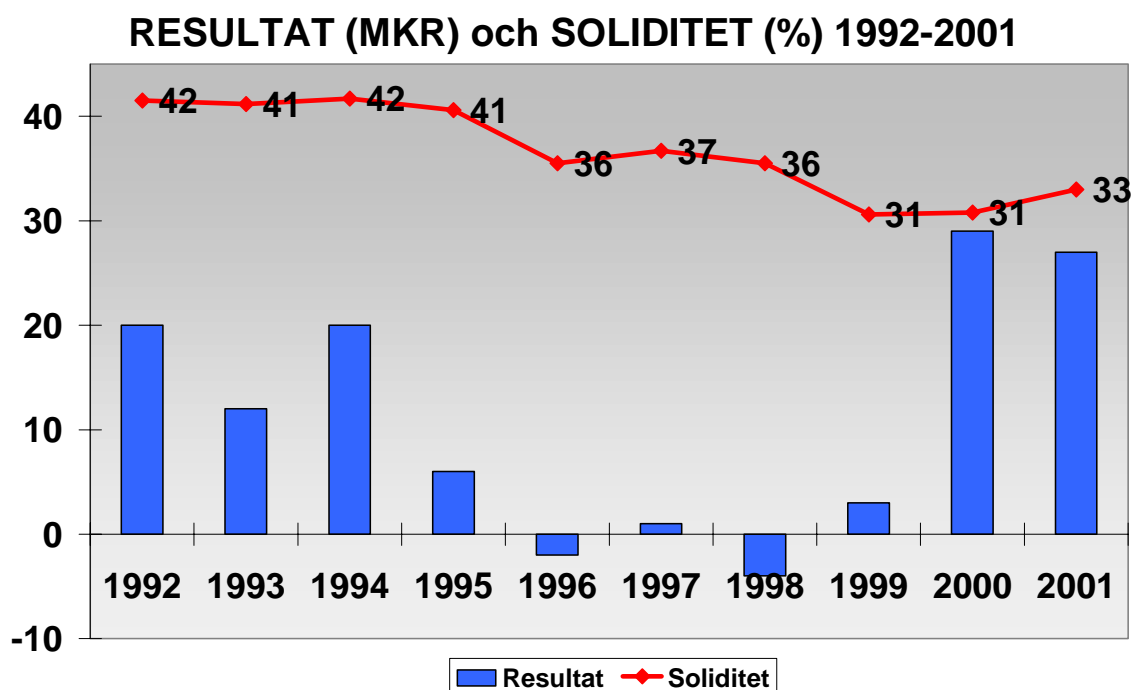
5.1.2 Ekonomiska fakta

År 2002 omsatte Skånemejerier 2.680 Mkr med ett resultat före bokslutsdispositioner på 27 Mkr. Skånemejerier som är ett kooperativt företag mäter ekonomisk framgång genom sin betalningsförmåga. Med detta menas summan av det genomsnittligt utbetalda avräkningspriset till mjölkproducenterna plus insatsutdelning plus företagets resultat efter finansiella poster utslaget per kilo invägd mjölk, det vill säga konsolideringen.⁹⁹ Konsolidering behövs för att säkra företagets långsiktiga överlevnad. Dock har Skånemejerier under åren 1996-1999 valt att prioritera avräkningspriset på bekostnad av konsolideringen för att tillfredsställa ägarna.

Från 1995 fram till och med 1999 har resultatet varit under 10 Mkr, och två av åren var det negativt. Soliditeten har gått från en toppnotering på 42 procent ner till 31 procent 1999. Detta har utmynnat i att Skånemejerier infört en kapitalpolicy, som innebär att soliditeten under en femårsperiod ska ligga på ett snitt på 35 procent, och aldrig gå under 30 procent. Detta svagare resultat berodde till stor del på avregleringen och det svenska EU-inträdet som ökade konkurrensen inom mejeribranschen. Resultatförsämringen har medfört att soliditeten istället minskat till förmån för avräkningspriset. Förhållandet mellan resultat och soliditet kan illustreras med nedanstående diagram.¹⁰⁰

⁹⁹ Skånemejeriers årsredovisning 2001 : 33

¹⁰⁰ Intervju med Thomas Bergstaf 2002-04-26



FIGUR 5.2

Källa: Thomas Bergstaf

5.1.3 Övergripande strategi

I mitten av 1990-talet ändrade Skånemejerier sin strategi och började differentiera sin verksamhet. Företaget insåg tidigt vilka konsekvenser avregleringen skulle föra med sig. Volymerna på konsumtionsmjölk i södra Sverige låg fast och var till och med något sjunkande. En geografisk expansion var inte att tänka på eftersom företaget hade Arla norr om sig och en annan aktör i form av MD Foods på den danska sidan. Det var snarare så att konkurrenterna med sina skalfördelar hotade med att ta marknadsandelar från Skånemejerier. Vad gäller bulkost och industriprodukter förväntades marginalerna pressas ned ännu mer på grund av den ökade konkurrensen från övriga Europa. Den återstående valmöjligheten bestod i att satsa på tillverkning av nischprodukter som berättigade ett mervärde på marknaden.

Från att tidigare varit inriktade på att producera så mycket mjölk som möjligt var nu verkligheten en annan, mjölkkvoter infördes och ersättningen sänktes för överskottsvolymer. Konsumtionsmjölk blev nu en högmarginalprodukt som man tjänade pengar på medan priserna på ost och industriprodukter sjönk under produktionskostnaden och därmed blev en förlustaffär.¹⁰¹

Skånemejerier valde att differentiera sig genom unika produkter med mervärde och satsade på färskvaror och varumärkesostar. Denna differentieringsstrategi var tänkt att höja marginalerna

¹⁰¹ Intervju med Martina Bärnheim 2002-04-18

så att företaget skulle kunna fortsätta att ge sina medlemmar ett tillfredsställande avräkningspris samt vara ett attraktivt val för kunder och konsumenter.¹⁰²

5.2 Ägare, Styrelse och VD

Vi inleder vår empiri av Skånemejerier med en redogörelse av företagens ägare, styrelse och VD.

5.2.1 Ägare

Skånemejerier är en ekonomisk förening som ägs av sina medlemmar, mjölkproducenterna. Dessa medlemmar väljer ut femtio ägarrepresentanter som sitter i företagens fullmäktige.

De svaga ägarincitamenten i Skånemejerier beror enligt Martina Bärnheim på att den kapitalinsats som bonnrackarn gör är kollektiv, vilket innebär att resultat som skapas i företaget läggs i en pott. När bonden sedan avvecklar sin rörelse kan han inte ta ut sin del av vinsten, utan han får endast ut sin insats. Det enda sättet en framgång med ProViva kan kommuniceras med ägarna, förutom en ägarandel i Probi, är ett ökat avräkningspris. Just ägarleverantörsincitamenten är ett stort bekymmer i ekonomiska föreningar, menar Martina.

Det är viktigt att poängtera att ägarna inte har behövt skjuta till pengar för att satsa på ProViva menar Thomas Bergstaf. Detta kan dock ge problem för ProVivas framtida lönsamhet. Företaget har nämligen den policyn att de investerar lika mycket som de skriver av, som i nuläget är cirka 70 Mkr. Frågan är hur mycket av dessa pengar som ska investeras i mjölkbaserade produkter och icke-mjölkbaserade produkter. Thomas kan tänka sig att hälsoprodukter separeras från Skånemejerier i ett separat bolag med ändrad ägandeform. Han menar att det finns en paradox i nuvarande ägandeform, med avseende på produktutveckling. Den är bra på kort sikt då företaget kräver en kort paybacktid vilket gör att Skånemejerier kan se om en ny produkt är lönsam snabbt. Men ägandeformen kan vara dålig på lång sikt därför att en potentiell produktframgång kan läggas ned om den ej klarar paybacktiden trots att den kunde gett en god vinst på längre sikt.¹⁰³

Ökad medvetenhet och skapande av incitament

En stor del av Skånemejeriers arbete med ProViva har bestått av att få ägarna medvetna om den avreglerade verklighet som företaget verkar i. Martina Bärnheim, som är ansvarig för Skånemejeriers medlemsförening och för ägardemokratien menar att Skånemejerier med olika medel försökt få bönderna att agera mer som ägare istället för leverantörer. Böndernas intresse ligger annars i första hand i att producera bra mjölk och de anser att Skånemejeriers uppgift är att ta hand om och betala ett bra pris för mjölken.¹⁰⁴

¹⁰² Intervju med Lotta Törner 2002-03-13

¹⁰³ Intervju med Thomas Bergstaf 2002-04-26

¹⁰⁴ Intervju med Martina Bärnheim 2002-04-18

Skånemejerier har försökt skapa medvetenhet genom:

- Det globala mjölkspellet som är ett spel vars syfte är att visa att Skånemejerier har lämnat det reglerade systemet och att det finns en värld utanför denna. Spelet går ut på att deltagarna sitter i en grupp och diskuterar olika händelser som de ska ta ställning till. Spelet nådde cirka 50 procent av bönderna inom Skånemejeriers leverantörskooperativ, vilket är en bra andel enligt Martina. Detta inlärningsätt har vidareutvecklats till *Bondespelet* som är uppdelat i två teman, *Omvärld och påverkan* och *Samverkan och framgång*. En av de utbildade handledarna, Kent Palm, säger: ”Om man är intresserad av framtiden är det här ett spel man absolut måste spela. Vi lever ju inte längre i en skyddad verkstad, utan i en fri marknad där det krävs ett annat sätt att vara företagare”.¹⁰⁵
- Marknadsutbildning för fullmäktige.
- Föreningsseminarier där fullmäktige bland annat har fått skriva PM som berört olika produkter och problem. Uppgifterna har till exempel handlat om hur en produkt ska lanseras och hur nya konkurrenter på marknaden ska bemötas. Vid en fullmäktigekonferens år 2001 hade Skånemejerier ett hälsotema med interna och externa föreläsare. Syftena med temat var att: visa på betydelsen av hälsosatsningen i företaget, stärka FoU-verksamhetens profil och bidra med en inblick i hälsotänkandet.¹⁰⁶

Skånemejerier har även önskat öka ägarnas incitament genom:

- Probis genomförda aktieemission 1998. Detta emissionserbjudande gick ut till alla ägare och anställda vid Skånemejerier, varav av cirka 20 procent av ägarna valde att köpa aktier. Ägareandel i Probi har gett en tydligare ägarkoppling än vad medlemskapet i Skånemejerier har inneburit.
- Ett bibehållet avräkningspris som har varit en central prioritering under de år Skånemejerier har gett ett svagare resultat. Detta avräkningspris har medfört att ägarna inte protesterat mot olika marknadssatsningar, och styrelse och ledning har kunnat genomföra de förändringar de ansett lämpliga för långsiktig konkurrenskraft.¹⁰⁷

Ägarnas inställning till ProViva

Ägarnas inställning till ProViva har varierat genom åren. Under de år Skånemejerier visade ett sämre resultat gick vissa diskussioner kring att det var bättre på förra VD:n, Ingvar Axelssons tid, då företaget visade ett bättre resultat. Ägarna insåg inte det dåliga resultatet kunde vara en effekt av avregleringen.

Vad som har bidragit till att Skånemejerier har kunnat driva fram ProViva är enligt Martina Bärnheim ProVivas dokumenterade hälsoegenskaper som har varit tydliga att kommunicera

¹⁰⁵ Medlemstidning, Mjölkbudet, mars 2002

¹⁰⁶ Medlemstidning, Mjölakens Väg, november 2001

¹⁰⁷ Intervju med Martina Bärnheim 2002-04-18

med ägarna. De åtta doktorsavhandlingar som skrivits om ProViva har backat upp satsningen på produkten. Dessutom har produkten hela tiden sålt bra, med stora volymökningar.¹⁰⁸ Åren 1996-1997 upplevde ägarna att det var för mycket prat om ProViva, vilket ledde till att mjölken infördes som kärnfråga i VAMS, vilket står för Vision, Affärsidé, Mål och Strategier. Numera lyder företagets vision att: *”Skånemejerier ska vara en attraktiv livsmedelspartner med hög kompetens inom hälsa och välbefinnande med mjölken i centrum.”*¹⁰⁹

En av de kontroversiella delarna med ProViva är att den i sitt grundutförande inte innehåller mjölk. I och med detta gynnar produkten inte företagets kärnråvara, och har därför varit svårare att acceptera för ägarna. Under 2001 lanserades ProViva fruktyoghurt vilket har varit lättare att acceptera för ägarna tack vare dess mjölkbas.

5.2.2 Styrelse

Efter att ha beskrivit ägarnas situation i företaget går vi över till Skånemejeriers styrelse som väljs ut av ägarna. Styrelsen valde 1994 Rolf Bjerndell till ny VD för Skånemejerier. Styrelsen var medveten om att det krävdes en förändringsvillig VD för att utveckla företaget enligt den nya strategin. Denna medvetenhet fanns även hos den tidigare VD:n Ingvar Axelsson som i en intervju i Årsredovisningen 1993 säger att: *”Det lilla företaget måste utveckla sin egen profil utifrån sin kompetens och kreativitet. Litenheten är en belastning, men den ger också vissa fördelar. Det blir min efterträdare som tillsammans med styrelse och ledning skall utvinna dessa fördelar.”*

Camilla Hansson är tillsammans med Roland Johnsson två av Skånemejeriers nyaste styrelseledamöter. Roland är mjölkbonde och ser som sitt viktigaste bidrag till styrelsearbetet att lyssna på medlemmarna, föra en ständig dialog och framföra de viktigaste synpunkterna till ledningen innan man tar ställning i viktiga frågor.¹¹⁰ Camilla tycker att det är viktigt med en förbättrad dialog mellan styrelse, ledning och ägare.¹¹¹ Camilla säger vidare att det handlar i grund och botten om förståelse, om styrelsen kan få ledningen att förstå ägarnas åsikter och vice versa, har de kommit en bra bit på vägen.

En stor fråga för Skånemejerier är kapitalbildningen. Den ökade konkurrensen på den avreglerade marknaden kräver långsiktiga marknadsåtgärder för att företaget ska stå sig väl i konkurrensen. Roland Johnsson ser en ökning av insatserna från ägarnas sida som en möjlig väg att få in mer kapital.

5.2.3 VD

Vi avslutar vår första del av empirin med att beskriva VDs roll i Skånemejerier.

Skånemejeriers VD Rolf Bjerndell tillträdde sin befattning 1994, men hade tidigare varit inhyrd som konsult från Indevo AB. Uppgiften som konsult var att se över företagets konkurrenskraft inför den kommande avregleringen. Han hade redan då en klar bild av att bygga varumärke och hitta en unik nisch var viktigt för överlevnad.

¹⁰⁸ Intervju med Martina Bärnheim 2002-04-18

¹⁰⁹ Skånemejeriers Årsredovisning 2001

¹¹⁰ Medlemstidning, Mjölakens väg, oktober 2000

¹¹¹ Ibid : september 2000

Som nyttillträdd VD betonar Rolf Bjerndell i en inledande artikel i årsredovisningen 1994 vikten av att nya nischer utvecklas i form av högkvalitativa produkter som kunderna är beredda att betala för. Betydelsen av att investera i varumärken och marknadspositioner kräver stora resurser, men är nödvändiga för långsiktig överlevnad och han nämner ProViva som ett exempel på denna strategi. Bjerndells huvudsakliga uppgift som ny VD var att få ägare, styrelse och ledning mer marknadsorienterade i linje med den nya strategiriktningen. Lotta menar att *”den mentala innebörden i strategin var att få medlemmarna att uppfatta organisationen som liten och snabb i ett europeiskt perspektiv, istället för stor och vacker i ett svenskt perspektiv”*.¹¹²

5.2.4 Egenskaper och ledarstil

Rolf Bjerndell var den person i företaget som såg möjligheten att jobba i nätverk, enligt Lotta Törner. Hans ledarstil präglas av stort fokus på innovationer, mycket delegering följt av en lyhördhet emot medarbetare. Han är en ”coach” som knyter rätt personer till sig för att få ledningsgruppen att sträva åt samma håll. Vidare menar Lotta att Bjerndell inte är särskilt operationell i sitt sätt att leda Skånemejerier. De formella driftsuppgifterna har han delegerat ut till olika medlemmar i ledningsgruppen, för att istället själv kunna fokusera på att vara ute och söka partners och skapa nätverk. Lotta säger: *”Rolf jobbar genom andra”*, med detta menas att han har formulerat visionen, varefter övriga medlemmar i ledningsgruppen att kommunicera den vidare ut i organisationen. På detta sätt har Bjerndell kunnat verka i en friare roll i företaget.¹¹³

Ägarrelationen

Under hela arbetsprocessen med ProViva har Rolf Bjerndell haft ett konsekvent sätt att informera och diskutera med ägarna. Kommunikationsmönstret har varit att successivt bli och vara annorlunda, vilket har fått effekten att förändringen kommit smygande, och ledningen har kunnat undvika de hårdaste stötarna med övriga anställda och ägare. Under åren då företaget visade ett sämre resultat var relationen med vissa av ägarrepresentanterna ansträngda, men Bjerndell har hela tiden haft styrelsens förtroende. Kritikerna har inte heller haft ett alternativ till den strategiriktning ledningen bedrivit, varför processen kunnat fortsätta, menar Lotta.

5.2.5 Rolf Bjerndells betydelse för ProViva

Rolf Bjerndells roll i tillkomsten av ProViva har varit som en slags mentor. Det har varit av stor vikt att han har varit en förstående, inflytelserik och positiv toppledare. Han har också en klar bild av vad som ska vara Skånemejeriers fokus. Han menar att Skånemejerier är bra på tre saker:

- Tillhandahålla ett starkt bassortiment
- Tillgodose det matintresse som finns bland konsumenterna
- En stark position inom Mat & Hälsa

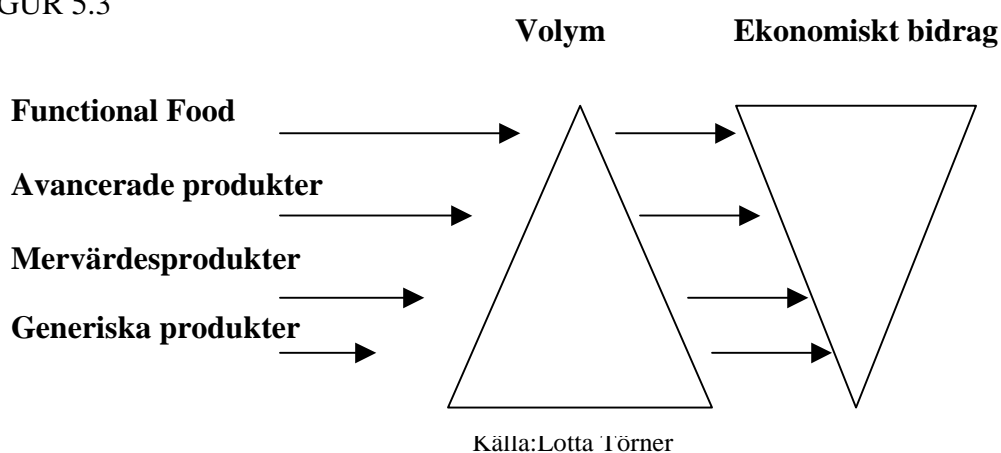
¹¹² Intervju Lotta Törner, 2002-05-17

¹¹³ Ibid

Mat & Hälsa är ett omdefinierat begrepp från en tidigare fokusering på att vara ett Functional Food-företag. Tanken med detta är att Skånemejerier vill ta en stark position inom livsmedelsindustrin genom att leda utvecklingen av positiva hälsokoncept.¹¹⁴

Vilka produkter som Skånemejerier ska satsa på ser Rolf Bjerndell i en modellform av två pyramider (se figur 5.3). En rättvänd pyramid med fyra fält illustrerar olika produkters volymandelar i företaget. De generiska produkterna är längst ner, följt av mervärdeprodukter med lite kunskap och därmed extra mervärde, i sin tur följt av det tredje fältet där avancerade produkter med mer kunskap och ytterliggare mervärde. Längst upp i pyramiden finns Functional Food med mycket kunskap och mycket mervärde. Själva poängen med modellen är att den andra omvända pyramiden illustrerar det ekonomiska bidraget och visar att även om till exempel Functional Food har den minsta volymandelen så kan det bidra med det största ekonomiska värdet per volymenhet.

FIGUR 5.3



I jämförelse med danska kooperationer har VD:n i Skånemejerier haft ett lugnare arbetsklimat. Det har aldrig, under förändringens gång, varit några krav på styrelse eller VD:s avgång. Detta tror Martina Bärnheim beror på att svenskar är mer marknads- och konsumentorienterade än danskar som är mer kundorienterade. ProViva är en konsumentprodukt och Skånemejerier har hela tiden fört en dialog med konsumenter före sina kunder som i huvudsak är butikskedjorna. VD och övriga i ledningen har pratat mycket om marknaden och på så vis bidragit till en förstärkt marknadsförståelse bland medlemmarna och framförallt i fullmäktige. I Danmark kan tongångarna istället ha varit att om VD och ledning satsat något som direkt inte gynnar ägarna kan man ha krävt VD:s avgång.¹¹⁵

Vi har nu beskrivit Vi övergår nu till att beskriva FoU-avdelningen som vi inleder med en grundlig beskrivning om hur ProViva kommit till då det under våra intervjutillfällen har

¹¹⁴ Lareke, A., Case ProViva 2002 : 16

¹¹⁵ Intervju med Martina Bärnheim 2002-04-18

5.3 FoU

”We build networks. We don’t have all the technology or skills within the organization; strong partners carry a long way.”

(Kenneth Andersson)

5.3.1 Bakgrund ProViva¹¹⁶

Vi vill inledningsvis ge en sammanfattning av ProVivas bakgrund eftersom produkten är en central del av vår uppsats.

På 80-talet var blivande ProViva ett medicinskt projekt och idén till produkten kom från kirurgerna Stig Bengmark och Bengt Jeppsson vid Lunds universitetssjukhus. De ville utveckla någon form av sondnäring som förebygger patientens svårigheter med att tillgodogöra sig näring efter en magoperation. Tarmen kan börja läcka på grund av att tarmväggen inte fungerar utan mat och läkarna blir då tvungna att ge antibiotika till patienterna. Det finns många bakterier som är antibiotikaresistenta så även om operationen lyckas kan de antibiotikaresistenta bakterierna orsaka organkollaps för patienten.

Bengmark och Jeppsson avtalade ett möte med Kåre Larsson, professor i livsmedelsteknologi, för att diskutera deras idé. De ville utveckla någon form av sondnäring. Larsson föreslog havre som bas, då havre har en bra sammansättning av aminosyror. Tillsammans vände de sig sedan till professor Nils Molin på Mikrobiologen i Lund. Molin föreslog att havrebasen skulle innehålla en laktobacill som passar i magen.

En entreprenör vid namn Kaj Vareman knöt ihop gruppen. Då han tyckte idén lät mycket spännande fick han dem år 1990 att bilda ett företag vid namn Probi. Vareman skaffade startkapital och de började samarbeta med ett läkemedelsföretag, Kabi Vitrum, som idag finns inom Astrafären. Kirurgerna började med att ta biopsier ur tarmväggen för att finna de bakterier som finns i magen på en frisk människa. Bakterierna kartlades och en förutsättning för att bakterierna skulle kunna vara verkningsfulla var att de skulle klara de tuffa förhållanden i magsäcken med lågt pH-värde som gör att de flesta bakterier dör. Gruppen hittade en bakterie som de patenterade och benämnde *laktobacillus plantarum 299v*. Denna bakterie klarade passagen genom magsäcken. Bakterien tillfördes havrebasen och testades på sjuka människor vilket tätade tarmen och minskade det farliga läckaget.

Probi insåg att deras sondnäring även kunde vara en produkt för livsmedelsindustrin och hjälpa vanliga människor att må bra i magen. Företaget vände sig till livsmedelsindustrin och i första hand Arla och Procordia. Arlas representant smakade inte ens på havresoppan och det gick inte bättre hos Procordia. Men Kåre Larsson kände Kenneth Andersson, en nyligen tillträdd FoU-chef på Skånemejerier, och försökte sälja idén till honom. Kenneth var inte imponerad av de bruna, illasmakande soppan men var desto mer imponerad över de män som satt runt bordet och deras idé. Skånemejerier var tvungna att visa sitt intresse genom att ge ett bidrag på 250 000 kr. Ingvar Axelsson var vid denna tidpunkt VD och ansåg *”Det här är inte riktigt den typ av affärer som Skånemejerier sysslar med. Vårt syfte är att ta hand om våra*

¹¹⁶ Intervju Kenneth Andersson 2002-04-22

bönders mjölk".¹¹⁷ Axelsson var tveksam men bad dock Kenneth om en mer utförlig beskrivning av projektets innebörd. Efter att Kenneth Andersson skrivit ett PM om projektet, träffades de två och nuvarande marknadschef Jan Persson, och alla tre var överens om att satsa på projektet. Produkter ProViva var född.

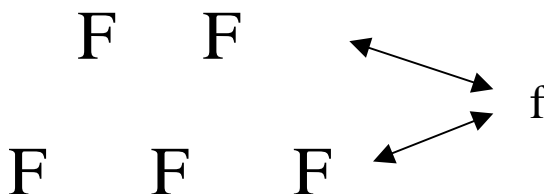
5.3.2 Skånemejeriers FoU strategi

Den tidigare nämnda differentieringsstrategin medförde att FoU blev en strategisk mycket viktig del av organisationen. Då de traditionella mejeriprodukterna kan göras betydligt billigare av större mejeribolag blev det en nödvändighet att bryta sig ur den traditionella mejerirollen och jobba med andra nischer och produkter.

Nischprodukterna drevs fram bland annat inom Functional Food. Skånemejerier hade varken vilja eller resurser för att bedriva egen forskning. Istället valde de att samarbeta med externa forskare för att kunna utveckla nya produkter inom detta område. Kenneth menar att det är intressant att befinna sig i de områden där olika discipliner möts och börjar samarbeta.¹¹⁸

Enligt Kenneth arbetar företaget enbart med utveckling och inte med forskning. Däremot anser han att en viss forskarkompetens bör finnas i organisationen, för att kunna kommunicera med externa forskare. Kenneth illustrerar sitt resonemang med nedanstående modell där FoU avdelningen är det lilla f:et som knyter till sig forskningsresultat ifrån de stora F:en, de externa forskarna.

FIGUR 5.4



Källa: Kenneth Andersson

Kenneth anser sig arbeta i något som han benämner kaos. Flera utvecklingsprojekt drivs parallellt och inte i en strikt ordning. Kenneth är medveten om att inte alla människor uppskattar att arbeta under ostrukturerade omständigheter, men menar att detta tillvägagångssätt är det som lämpar sig bäst med de förutsättningar som råder.

Av FoU-avdelningens budget går de största resurserna till att köpa in externa tjänster. Eftersom forskning är en långsiktig verksamhet måste det vara behovet som styr hur mycket pengar som läggs ner. Slutsumman blir ungefär densamma från år till år, och inte särskilt hög. Andelen av omsättningen som satsas på FoU är inom Skånemejerier mindre än 1 procent.

¹¹⁷ Lareke, A., 2002 : 5

¹¹⁸ Intervju Kenneth Andersson, 2002-04-22

5.3.3 FoU-avdelningens funktion

Kenneth Andersson sitter i ledningsgruppen vilket antyder att företaget lägger en stor vikt vid FoU. Kenneth är en av två anställda på FoU-avdelningen i Malmö och har till uppgift att ”*dammsuga marknaden på nya och innovativa idéer*”.¹¹⁹ Han säger själv att en stor FoU-avdelning är det största hinder ett företag kan ha för sin utveckling. Det finns ytterligare fem personer som lyder under FoU-avdelningen vars roll vi kommer att återkomma till under företagets produktutvecklingsprocess. Kenneth Andersson beskrivs av sina medarbetare som en strategisk viktig person som har förmågan att förstå, översätta och föra in intressanta forskarresultat in i företaget.¹²⁰

Skånemejerier betonar vikten av att samarbete inom organisationen redan ifrån starten av ett projekt. Genom att FoU-avdelningen delar en idé med exempelvis marknadsavdelningen från början gör att samtliga i ett tidigt skede kan börja tänka till och få visioner. Då slipper FoU-avdelningen sälja in idén vid ett senare tillfälle då det kan bli svårare.

För att få tillgång till de bästa inom varje forskningsdisciplin arbetar Skånemejerier i nätverk, bland annat med universitet och högskolor. I dessa nätverk finns det möjlighet att nyttja olika samarbetspartners för olika projekt. Företaget har utvecklat ett mer långtgående samarbete i form av gemensamt ägt bolag med Probi, som Skånemejerier äger 40 procent av.

Inom Öresundsregionen där Skånemejerier verkar finns en koncentrerad kompetens av livsmedels- och förpackningsindustri, moderna lantbruk och forsknings- och utbildningscentran. Inom området drivs ”*Öresund Science Region – Technology with Human Touch*” som ska bli en utveckling inom strategiska områden av teknik på människans villkor och består av fyra olika plattformar; *Medicon Valley Academy, IT Öresund, Öresund Food Network* och *Öresund Environment*. Faktum är att Livsmedelssektorn idag är Sydsveriges största industri.¹²¹

Livsmedelscentrum (LCL) i Lund invigdes i januari 2000. Centrals målsättning är att stärka mat- och hälsaforskningen i sydsverige och på så sätt ge industrin en vetenskaplig bas för utveckling och biologisk utvärdering av produkter med dokumenterade hälsoeffekter. Det lokala nätverk mellan näringsrelaterad medicinsk forskning och livsmedelsforskning som finns i Lund-Malmö regionen skall utveckla Functional Food Science och ge grund för nya produkter samt dokumentera dess effekter.

Kemicentrum inom Lunds Universitet bedriver forskning med inriktning på teknik, teknologi, kemi och industriell näringslära. Även *Sveriges Lantbruksuniversitet* i Alnarp bedriver forskning om primärproduktion och dess anpassning till olika produktionssystem, kvalitets- och miljöaspekter.

Functional Food Science Center (FFSC) i Lund är ett forskningscentrum som knyter samman forskargrupper med ett hundratal professorer och doktorer som forskar kring livsmedel. Målet är att genom samlad kunskap och kompetens få fram nya livsmedelsprodukter med vetenskapligt dokumenterad hälsoeffekt. Det finns även förhoppningar om att Functional Food ska hjälpa mot diabetes och minska antalet fall av åldersdiabetes.¹²²

¹¹⁹ Skånemejeriers Årsredovisning 1997 : 21

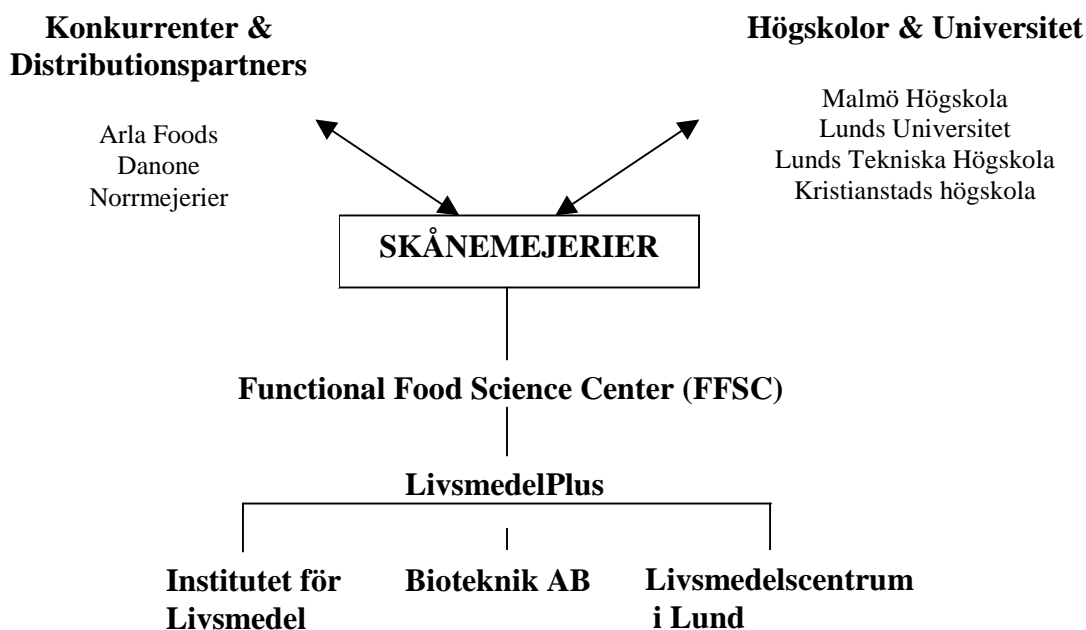
¹²⁰ Intervju med Lotta Törner, 2002-03-21

¹²¹ LivsmedelPlus-broschyr

¹²² Ny teknik 2000 : 41 Del 3, Anders Ingvarson

Nedanstående figur visar att det finns ett brett spektra av möjliga samarbetspartners och Öresundsregionen lämpar sig väl för att bygga nätverk.

FIGUR 5.5



Källa: Egen sammanställning

Kenneth berättar att framgången med ProViva har gjort att forskare och entreprenörer vänder sig till Skånemejerier med nya idéer. Det Kenneth ser som positivt är att de väljer det lilla företaget istället för att välja jättarna, som Arla Foods, som har större resurser. Han menar att detta bekräftar att mindre företag är mer innovativa än stora företag.

5.3.4 Skånemejeriers Produktutvecklingsprocess¹²³

Skånemejerier använder sig av en trattmodell som grund för utvärdering av nya FoU-projekt. När nya idéer kommer upp finns det en mall för vilka kriterier som idén bör uppfylla. Kenneth vet av erfarenhet att det är helt avgörande för ett projekts framgång att det finns en intresserad ansvarig person. En av frågorna som behöver ställas vid utvärdering är om det finns möjlighet att skaffa sig ensamrätt till produkten, exempelvis genom patent.

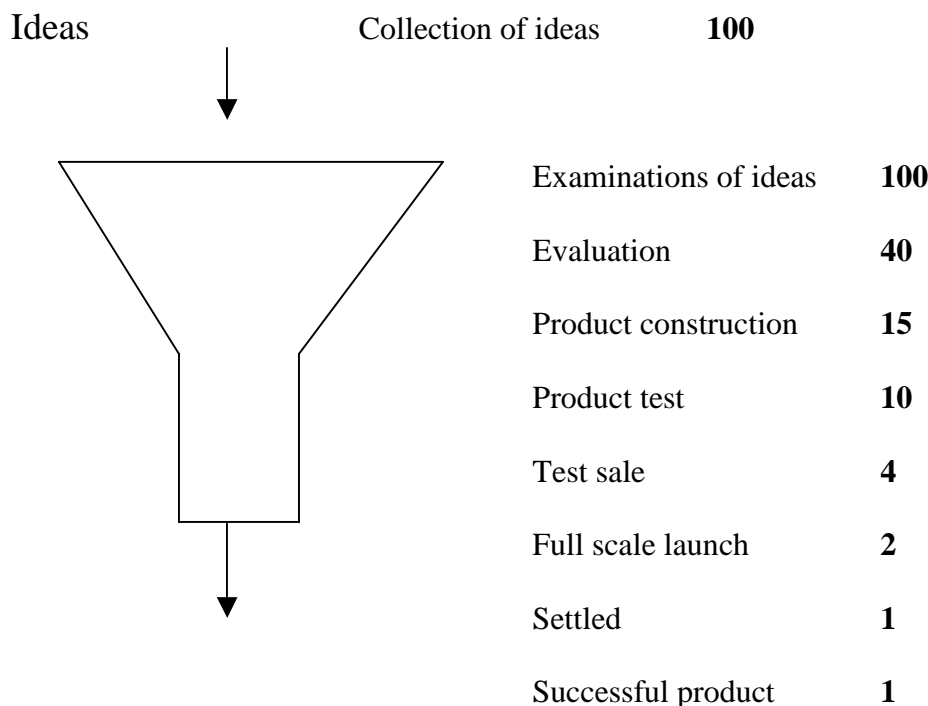
¹²³ Intervju Kenneth Andersson 2002-04-22

Skånemejerier har något som de kallar Utvecklingsrådet, där bland annat VD, marknadschef och produktionschef sitter. Utvecklingsrådet utvärderar nya idéer som Kenneth presenterar och tar de viktiga besluten kring vilka idéer som ska satsas på. Informationsunderlaget för en ny idé kan i ett inledande skede vara tunt varpå Utvecklingsrådet huvudsakligen får utgå från de inblandades känsla för produkten och dess möjligheter. Intuition är i det här sammanhanget ett nyckelord.

Om Utvecklingsrådet väljer att satsa på en idé lämnas den vidare till produktutvecklingsavdelningen. På mejeriet i Lunnarp har produktutvecklingsavdelningen ett mindre laboratorium. Avdelningen som består av fem personer lyder inte under affärsområde Produktion utan tillhör FoU-avdelningen, som vi tidigare har nämnt. I laboratoriet arbetas det med att ge nya produkter dess rätta smak, konsistens och innehåll. När produkten fått önskade egenskaper hyr laboratoriet in sig i den ordinarie produktionsanläggningen för att köra testserier. Ifall testserierna slår väl ut är produkten redo för lansering som sköts av affärsområde Marknad.

Av cirka hundra idéer får företaget fram ungefär tio produkttester och fullföljer kanske två fullskalelanseringar, varav en misslyckas. Kenneth poängterar genom detta exempel vilket flöde av idéer det måste vara. Urvalskriterierna är mycket tuffa då det kostar mycket att göra en lansering. Längst uppe i idétratten kostar det ingenting för företaget så det är viktigt att de är duktiga från början och inte driver för många projekt längre ner i tratten där mer resurser krävs. Nedan visas Kenneths Anderssons modell över idétratten.

FIGUR 5.6



Källa: Kenneth Andersson

Skånemejerier gjorde en misslyckad lansering med en havreyoghurt. Orsaken till misslyckandet var att smaktester inte gjordes till fullo innan lanseringen, utan företaget gick för fort fram. Företaget lärde sig genom misslyckandet viktiga faktorer att tänka på inför nästa produktlansering. Exempelvis testar Skånemejerierna idag en ny produkt först på en liten marknad, innan den lanseras i full skala. Enligt Andersson lyckades satsningen på ProViva på grund av att de hade misslyckats med havreyoghurten.

När produkten har passerat utvecklingsstadiet ska den produceras och lanseras. Vi går därför över till vår empiri om marknad.

5.4 Marknad

I detta avsnitt avser vi skapa en bild av hur Skånemejeriers marknadsavdelning är strukturerad och hur de har valt att arbeta med ProViva marknadsmässigt. Vi kommer att förklara vilka delar av promotion som de använt sig av och slutligen vill vi ge en bild av hur ProViva har utvecklats genom åren.

5.4.1 Skånemejeriers konkurrensstrategi¹²⁴

Skånemejerier har som vi tidigare beskrivit, ändrat strategi ifrån kostnadsöverlägsenhets- till en differentieringsstrategi. Skånemejerier valde att rikta in sig på området hälsa. Vid detta val hade Skånemejerier ProViva med sig som var på väg uppåt. Jan Persson, marknadschef på Skånemejerier, anser att ProViva befäste denna marknadsstrategi.

ProVivas direkta konkurrenter är främst Verum Hälsofil som tillverkas av Norrmejerier men dessa distribuerar ProViva i Norra Sverige i utbyte mot att Skånemejerier distribuerar Verum i Skåne så de nyttjar ett visst samarbete. Arla Food har skapat Gaio fruktdryck men dess funktionella egenskaper är ej kliniskt prövade. Ytterligare en produkt som kan tillhöra gruppen Functional Food är Dofilus men ej heller denna har vetenskapligt stöd. Magmediciner kan ses som ProVivas indirekta konkurrenter. Marknadschefen Jan Persson ser inte läkemedel som konkurrenter men tror att satsningar på bioteknikutvecklingen kan sänka Sveriges läkemedelskostnader.

5.4.2 Organisation¹²⁵

Skånemejerier är delat i två funktioner; marknad och produktion. Jan Persson är ansvarig för marknadsorganisationen som är uppdelad i ansvarsområdena; produkter, marknad och storkök. Varje varumärke har en ansvarig produktchef.

Avdelningen försöker ständigt att läsa av trender genom läkemedels- och livsmedels tidskrifter, seminarier och debatter runt om i världen. Jan Persson menar att Skånemejerier vet exakt vilka begrepp som kommer vara inom hälsobegreppet i framtiden. De försöker dessutom hela tiden leta efter *claims*, lagliga påståenden, som kan användas för deras hälsoprodukter.

¹²⁴ Intervju Jan Persson 2002-04-25

¹²⁵ Ibid

Marknadsavdelningen utför marknadsundersökningar i form av gruppintervjuer med konsumenter inför produktutvecklingar och innovationer. Innan ProViva producerades undersökte Skånemejerier konsumenters magproblem och fann att 40 procent av de tillfrågade konsumenterna hade problem med sin mage. Några av de tillfrågade gick på Losec, andra kunde inte äta frukt, många hade en stressig tillvaro som gick ut över magen och sammantaget var dimensionerna stora. Marknadsavdelningen insåg efter denna undersökning att det fanns ett behov av en produkt som hjälper magen att må bättre.

5.4.3 Marknadsstrategi¹²⁶

Mats Lönne som är produktchef för ProViva menar att arbetet med produkten har varit oerhört inspirerande med en miljö präglad av kaos och kreativitet vilket skapat en frihet.

Mats menar att ProVivas målsegment är alla konsumenter som är intresserade av att förebygga magproblem. Den allmänna uppfattningen tycks vara att ProVivas målgrupp är kvinnor samt stressade storstadsmänniskor men Mats menar att detta inte stämmer. Han påpekar att Skånemejerier inte är målgruppsfokuserade utan att ProViva är en bred produkt. som satsar på att bygga upp en lojal kundkrets. Av de 200.000 - 220.000 liter ProViva som säljs varje vecka går 150.000 av dessa till lojala kunder. I Lund finns den trognaste och största kundgruppen per capita, följt av Malmö.

När Mats tillträdde som produktchef 1998 kretsade mycket av arbetet med ProViva kring att hitta allianser. Vid denna tidpunkt skedde dock stora omstruktureringar i mejeribranschen i Europa. Den Schweiziska partner som var tänkt att bli ProVivas licensproducent blev uppköpt och marknaden var för instabil för att skriva avtal med andra företag. Mats berättar att många företag har hört av sig till Skånemejerier och varit intresserade av samarbete med ProViva, men få av dessa har varit seriösa och därför har ProViva inte lanserats med kraft i övriga Europa. Det land Skånemejerier riktar in sig på är England. En överenskommelse med Probi i februari 2001 gav Skånemejerier ensam försäljningsrätt för ProViva i England och Norden medan Probi fick rätt till övriga Europa. Denna överenskommelse gav Skånemejerier ett bidrag på 40 miljoner kronor som är öronmärkta för att investeras på den brittiska marknaden under en tvåårsperiod. De fick också rätt till royalty på ProVivas övriga försäljning i Europa. I England har Skånemejerier ett helägt försäljningsbolag, *Skane Dairy UK Ltd* med två anställda som samarbetar med ett distributions- och säljbolag. ProViva finns idag i cirka 900 butiker via Tesco, Sainsbury, Safeway och Waitrose.

ProViva positioneras som en dryck som kan hjälpa alla med känslig mage att må bra i magen. Den är en välsmakande dryck som helst ska drickas varje dag för bästa resultat och som alla kan ha råd med. Den återfinns bland fruktdrycker i affärer men har dokumenterade hälsoeffekter vilket gör att den kan positioneras som en Functional Food produkt om BKH godkänner produkten. Kunderna är lojala och trots att ProVivas pris har höjts vid fyra olika tillfällen har drycken ökat i försäljning.

¹²⁶ Intervju Mats Lönne 2002-05-06

5.4.4 ProViva som varumärke¹²⁷

ProVivas identitet utgörs av dess vision, att hjälpa magar att må bra. Enligt Mats är det funktionella kärnvärdet ProVivas dokumenterade hälsoeffekt. Kärnvärdet för relationer skall vara ”*Det ansvarsfulla företaget*”. Strategin är att produkten ska utvecklas till ett bredare koncept inom ramen för hälsa – ProViva ska vara del utav en tjänst. Drycken ska inte bara vara en dryck, den ska vara ett koncept som kan ge råd vid magproblem, informera om hälsa och stress och samarbeta med sjukhus, experter och dietister. Mats vill att ProViva ska ta mer av marknadsledarens roll och driva marknaden och ta större ansvar. Han arbetar dessutom med en ”Brand Book”, det vill säga en bok om ProVivas varumärkesstrategi, tillsammans med Mats Urde som är doktor i Brand Management.

Idén är att ProViva ska kommunicera hur viktig magen är via alla mediakanaler. En hemsida är under uppbyggnad. På denna hemsida ska ett diskussionsforum finnas där konsumenter kan diskutera magproblem med varandra och experter. Skånemejerier ska anställa en dietist som kan verka som en länk mellan konsumenten och företaget och förmedla information. Målet är att företaget ska skapa en dialog med kunden och hjälpa kunden vidare genom att koppla vidare till läkare eller Probi om Skånemejerier ej kan hjälpa dem.

Mats menar att ett starkt varumärke är mycket viktigt. Ett företag kan få ut övriga produkter i handeln med hjälp av ett starkt varumärke. Genom ProVivas framgång har Skånemejerier fått ett flaggskepp som de använder när de försöker sälja övriga mejerivaror till återförsäljare. Mats poängterar dock att ett flaggskepp kan användas vid lansering av andra varor men om varorna inte tillfredställer behov kommer de inte att lyckas i längden.

Med hjälp av ProViva som varumärke har Skånemejerier utvidgat sitt sortiment med en ProViva yoghurt. Denna yoghurt som lanserades hösten 2001 är populär och ska relanseras till hösten 2002 i större enlitersförpackning med färggladare layout. Mats tror att yoghurten är en ”mjölkossa” i dubbel bemärkelse.

5.4.5 Marknadsmix¹²⁸

Skånemejerier använder sig av en push strategi där de utför påverkan mot återförsäljare för att skapa incitament för dessa att beställa ProViva.

Genom promotionaktiviteter som produkt demonstrationer, hyllmaterial, folders, vippor och rabattkuponger och reklam i media, fångar ProViva konsumenternas uppmärksamhet och lockar till köp. ProVivas kraftiga expansion har gjort att kalkylen idag bär för mer marknadsföring än vid lanseringen. Skånemejerier har dock aldrig lyft över marknadsföringsresurser från traditionella produkter till ProViva därför att de har som policy att alla varumärken måste klara sig själva.

Resursmässigt har Skånemejerier satsat mest på tv-reklam och morgontidningar. Inför tv och tidningskampanjer har de utövat fackpressannonsering. Dessutom har ProViva haft ett samarbete med Malmö Aviation vilket inneburit att flygresenärer har serverats ProViva och att ProViva folder har funnits vid sätet.

¹²⁷ Intervju Mats Lönne 2002-05-06

¹²⁸ Ibid

*Public Relations*¹²⁹

Public Relations har haft en stor betydelse för ProViva. Sverige har, som vi tidigare skrivit om, en lag för marknadsföring av läkemedel men inget regelverk för vilka varor som ska få kalla sig Functional Food. Därför har Skånemejerier varit en pådrivande kraft på politisk- och myndighetsnivå för att ett regelverk för klassificering och marknadsföring av Functional Food ska bildas. De menar att utan klara regler kan oseriösa producenter slå sig in på Functional Food-marknaden, och att konsumenter har rätt till objektiv information om hälsolivsmedel.

Företaget, med informationschef Lotta Törner i spetsen, har skapat och medverkat i debatter om Functional Food i massmedia för att uppmärksamma Sveriges konsumenter om vad Skånemejerier anser vara en lucka i Sveriges lagsystem. De har deltagit i riksdagsdebatter och framhållit att samhället inte kommer att ha råd med så höga sjukvårdskostnader i framtiden som finns idag utan att Svenska staten bör satsa på utveckling av bättre mat som hjälper folk att må bra. Denna uppmärksamhet har gjort konsumenter nyfikna på den omskrivna ProViva. Dessutom har många kunder hört av sig till Skånemejerier och berättat om hur ProViva hjälpt dem och att de stöder deras kamp för att få visa ProVivas funktionella egenskaper. Detta har skapat en positiv *word-of-mouth* effekt som ytterligare skapat god publicitet. I september 2001 bildades efter mycket diskuterande BKH som ska godkänna produkter med produktspecifika fysiologiska påståenden. Just nu har Skånemejerier två produkter inne för godkännande av nämnden och väntar på beslut inom den närmaste månaden.

Skånemejerier utövar även Public Relations genom att de kallar in dietister som de informerar om ProVivas dokumenterade hälsoeffekter. På så sätt kan dessa experter tala väl om produkten för patienter.

Sveriges lagar och regleringar har som vi tidigare nämnt försvårat ProVivas kommunikation. Jan uttrycker; ”*Vi har inte fått lov att säga vad vi har vetat! Vi har vetat allt om ProVivas hälsoeffekter, vi har kunnat visa kliniska undersökningar som kan publiceras i vetenskapliga tidskrifter, men vi har inte fått lov att använda dessa*”. Vid lanseringen av ProViva i Danmark gjorde företaget en presskommentar där de sa att; ”*ProViva hjälper dig att må bra*”. Detta ogillades av de danska myndigheterna som stämde och polisanmälde Skånemejerier. Marknadsavdelningen har istället valt att kommunicera ProVivas mervärde genom reklamannonser där vetenskapliga handlingar är staplade på varandra för att symbolisera ProVivas vetenskapliga dokumentation.

Företagets blivande kommunikationsstrategi beror på vad BKH kommer att besluta. Ifall de godkänner ProViva blir produkten den enda dokumenterade Functional Food-produkten i Sverige och Skånemejerier Sveriges enda Functional Food företag. Detta ger dem en unik position som kan skapa försprång gentemot andra hälsoföretag. Jan förklarar att det blir en utmaning för Skånemejerier att utveckla denna unika position samtidigt som de utvidgar sitt varumärke. Han förklarar att de funderar över hur Skånemejeriers position ska utvecklas, och om de hinner få ut något budskap när beskedet kommer.

¹²⁹ Intervju Jan Persson 2002-04-25

5.4.6 Marknadsavdelningens arbete med produktutveckling¹³⁰

Jan Persson tycker att ProViva var den produkt som initierade ett samarbete mellan forskarsidan och marknadssidan vars kopplingar tidigare varit svaga. Detta samarbete har inspirerat produktutvecklingen i Skånemejerier.

Marknadsavdelningen jobbar med begreppet *Time-to-Market*, vilket innebär att när en produktidé genereras bedöms det hur lång tid det kan ta innan produkten kan lanseras på marknaden. Jan hänvisar detta begrepp till att Skånemejerier ser framgång för mejeri som en utveckling ifrån bulkbegreppet till timing. ”Ju snabbare en produkt kan lanseras, desto snabbare kommer Skånemejerier ifrån den positionen”, som Jan uttrycker det.

Ett projekt börjar med en idé som en utvald produktchef utvecklar till en marknadsplan och presenterar för marknadsavdelningens ledningsgrupp. Produktchefen presenterar idén för produktutvecklingsgruppen som sedan undersöker idén på sin utvecklingssida. Om allt ser bra ut utförs marknadsundersökningar och en budget läggs upp. Därefter går produktchefen tillbaka till marknadsledningsgruppen och presenterar fullständigt beslutsunderlag med kalkyler, med konsumentattityder, marknadsmaterial och övriga fakta. Det är vid denna nivå upp till ledningsgruppen att besluta om projektet ska lanseras eller inte. Jan berättar dock att när ett projekt kommit till detta stadium så brukar den gå igenom. När idé är godkänd jobbar produktchefen med en tidsplan. Tjugo veckor före lansering ska produkten presenteras för kunder i Stockholm.

Vi har ovan redogjort för Skånemejeriers marknadsarbete. Nedan följer vår sista empiridel, produktion.

5.5 Produktion¹³¹

5.5.1 Marknadsorienterad produktionsstrategi

Skånemejeriers nya nischstrategi har inneburit en omställning för produktionen. Nu gäller det att producera varor som kunderna efterfrågar till ett pris som de är beredda att betala. Eftersom nischprodukterna uteslutande består av färskvaror med korta lagringstider så gäller det hela tiden att anpassa produktionen till efterfrågan på marknaden. Marknadsavdelningens prognoser ligger som underlag för produktionsplanering och kostnadskalkylering, det vill säga hur mycket marknad får betala för att få produkten tillverkad. Om marknadsavdelningen tycker att priset är för högt så kan de välja att lägga ut tillverkningen på en annan producent, detta är dock inte så vanligt utan kan istället lösas med lite förhandlingar i ett forum de kallar mötesplatsen. I det fall där försäljningen inte lever upp till prognoserna görs en ny kalkyl efter cirka 6 månader och blir kostnaden så pass mycket högre att produkten blir för dyr för marknaden så plockas den bort från sortimentet.

Ett tydligt tecken på att kundfokus har ökat är anpassningen av ProViva för den engelska marknaden. Dels har Skånemejerier lagt in svart vinbär som smak eftersom engelsmännen

¹³⁰ Intervju Jan Persson 2002-04-25

¹³¹ Intervju Rolf Trulsson 2002-04-25

inte vet vad blåbär eller nypon är, och dels har de ändrat lite på konsistensen eftersom den uppfattades som lite för trögflytande.

5.5.2 Flexibel produktion

Skånemejerier är visserligen en stor aktör på den lokala marknaden men i jämförelse med Arla Foods är de alldeles för små för att kunna konkurrera med stordriftsfördelar. Produktionen har ställts om från att nästan uteslutande tillverka traditionella mejeriprodukter i långa serier, till att tillverka en mängd nischprodukter i korta serier. Sortimentet har fördubblats sedan avregleringen 1995 och fortsätter att växa. Det stora antalet produkter ställer höga krav på en flexibel produktionsapparat eftersom maskinerna måste rengöras och ställas om allt oftare.

Flexibilitet har blivit ett nyckelord i produktionen på Lunnarp, där samtliga nischprodukter tillverkas. Produktionsledningen och maskintillverkarna har inte samma uppfattning om vad som betecknas som flexibel produktionsutrustning. Maskintillverkarna menar att två ”mandagar” är att beteckna som en kort omställningstid medan produktionsledningen vill kunna göra det på två minuter. Följden blir att ytterligare investeringar får göras i ”specialkit” till maskinerna samt styrsystemen byggas om för att få en godtagbar omställningstid. De många omställningarna gör att verkningsgraden på maskinerna ligger så lågt som hälften av den teoretiska kapaciteten. En direkt konsekvens av detta är att produktionen slår i taket och inte hinner med att producera den mängd som avsetts.

Efterhand som volymerna ökar, så ökar också svängningarna på marknaden. För att kunna hantera svängningarna försöker Skånemejerier hela tiden ligga på en viss överkapacitet i sina produktionslinjer. Kapacitetsökningen är mycket svår att göra i jämna steg utan handlar ofta om att investera i ytterligare en maskin med lika stor kapacitet som den befintliga. Maskinerna är mycket dyra och därför blir det viktigt att planera utbyggnaden noga så att de passar in i produktionens framtida behov. Det handlar inte bara om att öka kapaciteten på något enskilt område, utan varje större investering drar med sig en mängd mindre i form av kringliggande processer och hanteringsutrustning. Själva maskinen i sig står bara för cirka en tredjedel av den totala kostnaden.

Skånemejerier har koncentrerat tillverkningen av nischprodukter till Lunnarp där det även tillverkas traditionella mejeriprodukter. Efterhand som sortimentet har växt har de valt att lägga över delar av den traditionella tillverkningen på andra enheter, till exempel kommer den smaksatta filen att tillverkas i Malmö framöver.

5.5.3 Processval

Det normala förfarandet för produktion inom mejeribranshen är att tillverka ett fåtal produkter i stora volymer. Med ett sortiment på för närvarande 160 produkter blir den traditionella processen ineffektiv och tungarbetad. Många produkter i korta serier betyder många omställningar med tillhörande diskning och rengöring. I Lunnarp satsar Skånemejerier på en flexibel produktionsapparat som lämpar sig för de nya förutsättningarna. Produkterna tillverkas i batcher och i största möjliga utsträckning utnyttjas de synergieffekter som går att uppnå genom att samordna olika processer. En direkt konsekvens av de allt mer avancerade

produkterna är att de kräver en längre mognadsprocess vilket i sin tur har fördubblat behovet av kyl- och lagerutrymmen.

Kundernas krav på kvalitet och leveranssäkerhet är mycket höga. Kommunikationen mellan marknad och produktion är mycket viktig för att förmedla denna information. Om marknad tar in mer order än vad som går att producera uppstår genast problem med leveranser och tilldelning. Det blir extra påtagligt då det handlar om färskvaror vilka inte går att lagra utan måste tas direkt från produktionen hela tiden. Ännu känsligare blir det nu när en viss del av distributionen lagts ut på grossister som helst vill ha hela framställningsperioden kvar då de mottager varan.

Skånemejeriers produktion är en tillståndspliktig verksamhet. Kommun och Länsstyrelse utfärdar tillstånd för att tillverka en viss volym och därmed accepteras en viss mängd utsläpp som denna produktion innebär. En effekt av att tillverka fler produkter är att antalet diskningar ökar och därmed ökar utsläppen av lut, syra och produktrester, de två första används som rengöringsmedel. Skånemejerier har efterhand tvingats bygga ut reningsanläggningen vilket innebär investeringar i cisterner, en utjämningsbassäng och vattenreningsdammar. För att kunna utöka produktionen måste tillstånden omprövas och om tillåtna värdet överskrids så riskerar man åtal enligt miljöbalken.

5.3.4 Infrastruktur

Produktionen inom Skånemejerier sker vid mejerianläggningarna i Malmö, Lunnarp och Kågeröd samt vid ysterierna i Kristianstad respektive Hörby. Tidigare skedde tillverkning på ännu fler enheter men på senare år har produktionen koncentrerats till ett fåtal anläggningar. Ett exempel på detta är verksamheten vid Helsingborgs mejeri som år 1994 flyttades över till Malmö.¹³²

År 2000 genomförde Skånemejerier en stor organisationsförändring som innebar att istället för att dela in organisationen vertikalt i olika affärsområden, delades den in horisontellt i två affärsområden, Marknad och Produktion. Tanken var att på ett bättre sätt samordna kunskap och erfarenheter inom respektive område. Inom Produktion gäller det att ta vara på erfarenheter från de olika anläggningarna vad gäller teknik- och produktionsutveckling, underhåll, förrådshållning och laboratorieverksamhet.¹³³

Efter den stora omorganisationen har marknadsavdelningen agerat som beställare hos produktion. I ett forum som de kallar mötesplatsen förhandlar marknad och produktion om priser och vilka kvantiteter som ska produceras. Med marknadsavdelningens försäljningsprognoser som underlag gör produktion en kostnadskalkyl för att kunna fördela rätt kostnader till respektive produkt och därmed göra en riktig prissättning. Om marknad inte anser att priset är godtagbart har de fritt fram att begära in offerter från andra tillverkare och i vissa fall lägga ut produktionen på en legotillverkare. Nu är det inte så ofta som det sker utan vanligtvis är avdelningarna överens efter förhandlingarna. Vid tillverkning av ProViva är det extra känsligt att lägga ut produktionen och det skulle förmodligen aldrig bli aktuellt. Skånemejerier värnar om recepturen och man vill ha fullständig kontroll över tillverkningsprocessen. ProViva har blivit Skånemejeriers främsta symbolprodukt och om

¹³² Årsredovisning 1994

¹³³ Mjölakens väg, januari 2000

tillverkningen av havrebasen lades ut på entreprenad så skulle Lunnarp bara bli en blandningsstation utan kontroll över den viktigaste ingrediensen.

I den mån investeringar behöver göras i samband med introduktionen av nya produkter kan de göras inom befintliga investeringsramar. Om investeringsbehovet är större än vad ramarna tillåter blir det ett ärende för styrelsen att besluta om. Extra känsligt blir det när produkter som ProViva, det vill säga icke-mjölkbaserade produkter, ”stjäl” investeringsmedel som i annat fall skulle kunna användas till förbättring av den mjölkbaserade produktionen.


Affärsområde Produktion arbetar med två typer av dokument för styrning, dels en *generalplan* och dels ett *produktionsschema*. Generalplanen är ett övergripande dokument som sätter de grova riktlinjerna för hur produktionen ska drivas och utvecklas. Planens syfte är att identifiera mål för att få en uppfattning om hur vägen dit ser ut i fråga om taktiska och operativa beslut. Produktionschefen, Rolf Trulsson, upprättar generalplanen i samråd med en analysgrupp. Produktionsschemat är ett dokument som används för den dagliga planeringen i produktionen. Schemat uppdateras kontinuerligt och kan ändras med relativt kort varsel vid behov.

Vi har i detta kapitel redogjort för vår empiri rörande Skånemejerier. Nu följer den verkliga utmaningen, analysen, läs och begrunda...

6.0 ANALYS

Syftet med vår analys är att utröna vilken roll ProViva har spelat i Skånemejeriers strategiska förändringsprocess. I följande avsnitt kommer vi att analysera vårt empiriavsnitt med hjälp av valda teorimodeller. Vår övergripande analysmodell kommer att vara vår egen applikation av Pettigrew & Whipp's modell, "Three components of change", se figur 4.2. För att få struktur på analysen av den strategiska förändringsprocessen vävs övriga teorimodeller in i denna modell. Avslutningsvis ämnar vi förtydliga vår analys genom en kort sammanfattning.

FIGUR 6.1

| Kontext | Innehåll | Process |
|--|---------------------------|---|
| <i>Varför?</i> | <i>Vad?</i> | <i>Hur?</i> |
| Externa faktorer -Avreglering -Subventioner upphör -Ökad konkurrens -Hälsotrend | -Medvetenhet bland ägarna | -Ägarna spelade spel |
| Interna faktorer -Liten aktör -Dålig konkurrenskraft | -Ny strategi |  |
| | -Ny ledare | -Ledaren lade grunden |
| | -Kundfokus | -Ökat samarbete mellan produktion och marknad |
| | -Utveckling av varumärken | -Ny positioneringsstrategi |
| | -Utveckling av regelverk | -Dialog med myndigheter |
| | -Flexibel produktion | -Nischprodukter till Lunnarp |
| | -Nya produkter | -Ny produktutvecklingsprocess |
| | -Nätverksbyggande | -Kontakter med forskarvärlden |

Källa: Egen applikation av Pettigrew & Whipp's modell "Three Components of change"

Modellen hjälper till att strukturera analysen genom att dela upp den i tre delar för att förklara flödet i förändringsprocessen. De tre delarna är:

- Kontext. *Varför* har Skånemejerier genomfört den strategiska förändringsprocessen?
- Innehåll. *Vad* bestod förändringen av?
- Process. *Hur* har förändringsprocessen sett ut?

6.1 Kontext – Varför en strategisk förändring?

Externa faktorer

I Sverige skedde på 90-talet en omstrukturering i mejeribranschen. Svenska staten upphörde med sina utjämningsbidrag, Sverige blev medlem i EU och handelshindren avreglerades. Dessa makropolitiska krafter ökade konkurrensen och minskade ersättningarna för Svenska mejerier.

Samtidigt märktes under 90-talet en tydlig hälsotrend. Nya gym, träningsformer, hälsotidningar och hälsobutiker uppstod i landet. Denna trend motsades av att allt fler människor blev överviktiga, stressade och utbrända. Dessa personer ville bli friska och var beredda att betala för produkter som gör att de mår bättre. Stress och övervikt kan inte alltid botas med medicin utan istället är god kost, motion och en lugnare tillvaro är botemedlet. Vad gäller god kost insåg flera företag detta och utvecklade maträtter som *Weight-Watchers*, *I Feel Good*, *Lean Line* och *Nutrilette* som såldes i dagligvaruhandeln. Skånemejerier märkte av det ökade intresset för dessa hälsoprodukter och trodde att detta kunde bli en ny inriktning för företaget.

Interna faktorer

År 1994 befann sig Skånemejerier, på grund av ovan nämnda förändrade förutsättningar, i ett kritiskt skede. Arla hade gått ihop med MD Foods och bildade i Sverige Arla Foods. Skånemejerier blev ett relativt litet företag i jämförelse med konkurrenterna på den europeiska marknaden. Marginalerna på mjölkpulver och skummjolk pressades. Skånemejerier som tidigare producerat dessa bulkprodukter hade ej de skalfördelar som Arla hade och insåg att de var tvungna att följa en ny strategi för att klara sig i konkurrensen. Det fanns en risk för att företaget inte skulle kunna betala mjölkbönderna ett tillfredsställande avräkningspris. En strategisk förändring krävdes. Mjölkbönderna var inte tillräckligt medvetna om den marknadsförändring som hade skett och var därmed inte heller medvetna om vikten av en förändring inom Skånemejerier. Anledningen till den dåliga medvetenheten kan härledas till vad vi tidigare beskrivit som motivationsproblemet, att den enskilde bonden inte har starka incitament att engagera sig i Skånemejerier då denne måste dela resultatet med andra.

6.2 Innehåll – Vad bestod förändringen av?

Medvetenhet bland ägarna

För att kunna verka i sin nya kontext ville Skånemejerier få sina ägare medvetna om förändringarna i omvärlden. Enligt Boettcher i Nilsson krävs incitament för att motverka de specifika problem som finns inom kooperativ som ägandeform.¹³⁴ Vår uppfattning är att mjölkbönderna i första hand intresserar sig för driften av sitt lantbruk varpå de inte hinner hålla sig fullt informerade om vad som händer i den ekonomiska föreningen. Skånemejerier var i behov av att skapa enkla och tydliga incitament för att få sina ägare delaktiga i och intresserade av förändringsprocessen.

Ny strategi

Skånemejerier hade, i egenskap av en liten aktör, ingen möjlighet att konkurrera med låga priser på volymvaror. Enligt Hayes & Wheelwright visar erfarenhetskurvan att för varje gång volymen fördubblas minskar produktionskostnaderna med en viss procentsats.¹³⁵ Denna dynamiska skalekonomi talar för att Arla Foods med sin överlägset större volym tar sig ner för erfarenhetskurvan i högre takt än Skånemejerier och sänker därmed sina produktionskostnader snabbare. Det återstående alternativet för Skånemejerier, enligt Porters generiska strategier, var att satsa på differentiering vilket innebär nischade produkter med ett mervärde som berättigar ett högre pris.¹³⁶ Skånemejerier valde att satsa på mer avancerade nischprodukter, exempelvis inom hälsa. Här kom ProViva in i bilden.

I Skånemejerier fanns ett gediget kunnande i att sätta nya produkter på marknaden samt ett eget välutvecklat distributionsnät. Enligt Porter kräver en differentieringsstrategi en kompetent och samordnad personal med känsla för nyskapande. Organisationen bör ha ett rykte om sig att stå för kvalitet och teknologiskt ledarskap, vilket kräver en lång tradition och ett gediget kunnande om branschen samt goda kontakter med distributionskanaler. Vi anser att företaget hade goda förutsättningar att lyckas med sin valda strategi men att de vid denna tidpunkt saknade en förändringsbenägen ledare samt kontakter med forskarvärlden.

Porter menar att en risk med differentieringsstrategin är att kostnadsdifferensen mellan lågkostnadskonkurrenter och det differentierade företaget blir större än mervärdet. Vi anser inte att detta var ett hot för Skånemejerier då det inte existerade sådana konkurrenter för hälsoprodukter. En annan risk, enligt Porter är att behovet av den differentierade produkten kan minska. Vår uppfattning är att det inte fanns någon uppenbar risk för att kundernas behov av ProViva skulle minska, tvärtom anser vi att ProViva skapade en trogen kundkrets.

Ny ledare

VD Rolf Bjernell var den person som ledde den strategiska förändringsprocessen. Han var förändringsbenägen och kom in i verksamheten när företaget var i behov av en förändring. Vi

¹³⁴ Boettcher, (1980), i Nilsson, J., 1991 : 74

¹³⁵ Hayes, R., Wheelwright, S., 1984

¹³⁶ Porter, M., 1983

menar att Bjerndell kan liknas vid vad Barney¹³⁷ kallar för en transformator då han styrde verksamheten i en ny riktning och implementerade nischstrategin på ett sätt som har ökat företagets ekonomiska resultat på lång sikt. Vi anser därför att det finns belegg för att säga att Rolf Bjerndell var ”rätt” person som kom in i ”rätt” företag vid ”rätt” tidpunkt.

Rolf Bjerndell hade redan vid sitt tillträde som VD en klar bild av att det var viktigt att bygga varumärken och driva en nischstrategi för företagets överlevnad. Med hjälp av de två pyramider som Skånemejerier använder sig av för att illustrera produkters olika värde, kunde Bjerndell förmedla en tydlig bild till medarbetarna. Han ville att företaget skulle sträva efter att bygga in mer kunskap i produkter för att motivera ett högre pris och därmed bättre lönsamhet. Vi anser att Skånemejeriers differentieringsstrategi skyddade mot konkurrens eftersom Porter menar att trogna kunder är mindre känsliga för prisförändringar. Vi tycker att detta styrks av att ProViva höjts i pris fyra gånger men likväl har ökat i försäljning.

Kundfokus

Innan avregleringen gjorde subventioner och bidrag att Skånemejerier kunde producera så mycket mejeriprodukter de ville utan att behöva ta hänsyn till kundernas efterfrågan. Nu var de istället tvungna att producera varor som kunderna efterfrågade till ett pris de var beredda att betala. Vi anser att Skånemejerier därför övergick ifrån produktionsorienterad marknadsstrategi till en kundorienterad sådan. Skånemejeriers nischprodukter består till stor del av färskvaror med korta lagringstider som tillverkas efter kundorder. Enligt Hill¹³⁸ lämpar sig en marknadsorienterad pull-strategi bäst för produktion av varor med korta lagringstider. Hill menar att vid denna strategi bör produktionen anpassas till efterfrågan på marknaden, vilket ökar betydelsen av koordinering av beslut mellan olika delar i företaget, samt en noggrann och tillförlitlig produktionsstyrning. Vår uppfattning är att övergången till kundorienterad strategi stödjer Skånemejeriers satsning på nischprodukter därför att det inte finns någon avsättning för färskvaror som marknaden inte efterfrågar.

Utveckling av varumärken

Skånemejeriers insåg att de behövde utveckla sina varumärken för att förmedla produkternas mervärde. ProViva är ett exempel på ett av företagets varumärken. Vid tillämpning av Kotlers teori om en produkts tre skikt, anser vi att ProVivas kärnprodukt är dess fördelar, det vill säga de bakterier som är bra för magens tarmflora.¹³⁹ Den verkliga produkten utgörs av varumärket samt ProVivas egenskaper som dokumenterats i ett tjugotal kliniska studier och åtta doktorsavhandlingar. Det tredje skiktet för ProViva består av den utökade produkten, det vill säga mervärdet.

Vi har applicerat Kapferers teori om ett varumärkes funktioner för att visa ProVivas mervärden.¹⁴⁰ ProVivas mervärde är dess unika patenterade bakteriekultur som hjälper konsumenten att må bra i magen. ProVivas speciella design och förpackning identifierar produkten med en färgstark layout. Varumärket ProViva effektiviserar kundens inköpsprocess, eftersom kunden sparar tid genom lojalitetsköp. Drycken är en garanti för

¹³⁷ Barney, J. B., 1996

¹³⁸ Hill, T., 1985

¹³⁹ Kotler, P., 1999

¹⁴⁰ Kapferer, J.-N., 1998

kvalitet och optimerar ett köp genom att kunden känner sig säker på att denne köper den bästa produkten för sitt ändamål. Enligt Kapferer karaktäriserar ProViva den image en konsument vill förmedla till andra genom sitt varumärke. Vi menar att denna mervärdesfunktion inte är av stor betydelse för en livsmedelsprodukt som ProViva. Konsumtion av ProViva utgör en social risk, ifall konsumenten skäms över att visa att den har magproblem. Dock är ProViva en nyttig fruktdryck som kan användas av människor utan magproblem vilket kan ge en bild av en hälsomedveten konsument. Vår uppfattning är att så många invånare i Sverige idag har problem med känsliga och irriterade magar, att ingen reagerar nämnvärt om en person konsumerar ProViva. Slutligen anser vi att ProVivas mervärde utgörs av att dess lojala kundkrets. Dessa är så vana vid drycken att de känner sig därför trygga, vilket skapar en kontinuitet i konsumtionen.

Utveckling av regelverk

Skånemejerier har sedan lanseringen av ProViva haft ett stort hinder i form av Egenåtgärdsprogrammet. Detta program tillåter endast hälsopåstående i marknadsföring av livsmedel i två steg, för åtta etablerade kost-hälsasamband. ProVivas hälsofunktion inrymdes ej bland dessa samband vilket gjorde att ProVivas produktspecifika egenskaper ej kunde kommuniceras via marknadsföring. Skånemejerier ansåg att detta regelverk var fel. Dessutom saknades ett regelverk för Functional Food i Sverige. De ville att en nämnd skulle bildas som kunde bedöma vilka produkter som skulle få kalla sig Functional Food, och vilka företag som var seriösa producenter. Därför beslöt sig företaget för att se till att något hände. De skapade debatt i massmedia, förde sin talan i riksdagen och skrev artiklar i vetenskapliga publikationer. I november 2001 inrättades Bedömningsnämnden för Kost-Hälsa Information (BKH).

Flexibel produktion

Det relativt stora antal produkter som nischstrategin innebär ställer höga krav på en flexibel produktionsapparat eftersom maskinerna måste rengöras och ställas om allt oftare. Enligt Swamidass i Nilsson handlar tillverkningsflexibilitet om förmågan hos ett tillverkningssystem att på ett framgångsrikt sätt anpassa sig till förändrade omständigheter och processbehov.¹⁴¹ Produktionen i Lunnarp har successivt ställts om från att tillverka traditionella mejeriprodukter i långa serier till att tillverka en mängd nischprodukter i korta serier. Flexibilitet har blivit ett nyckelord. Vi ser det som en nackdel att produktionsledningen och maskintillverkarna inte har samma uppfattning om vad som betecknas som flexibel produktionsutrustning. De många omställningarna gör att verkningsgraden på maskinerna ligger så lågt som hälften av den teoretiska kapaciteten. En direkt konsekvens av detta är att produktionen slår i taket och inte hinner med att producera den mängd som avsetts.

Nya produkter

Urban & Hauser menar att ett företag måste ta risken med att utveckla nya produkter för att bli framgångsrikt.¹⁴² De menar även att ett innovativt företag bör ha en organisation som uppmuntrar och understödjer idéskapande med ett stort flöde av nya idéer. Genom arbetet

¹⁴¹ Swamidass i Nilsson, C-H., 1995

¹⁴² Urban, G., Hauser, J., 1980

med ProViva har Skånemejerier åstadkommit en produktinnovation, då produkten saknade direkt koppling till företagets dåvarande sortiment. Vi bedömer att Skånemejerier insåg att de inte kunde bli framgångsrika som ett traditionellt mejeribolag, utan att de var tvungna att utveckla nya produkter samt att de lyckades med att skapa en organisation där idégenerering fick ett stort utrymme.

Såväl Sommers som Nilsson & Persson poängterar vikten av att i ett inledande skede av produktutvecklingsprocessen välja ut de projekt som tros ha potential att bli lönsamma och sålla bort de övriga. Nilsson & Persson menar även att bedömningar av nya idéer måste vara kvalitativa och kopplade till företagets strategi och inte enbart bestå av strikta urvalskriterier. Det urvalssystem som Skånemejerier använder sig av, Idétratten, anser vi motverka satsningar på osäkra produkter och därmed minska riskerna. Däremot vill vi påpeka att urvalskriterierna inte ska vara för snäva, då det kan leda till att idéer sållas bort innan deras potential har prövats.

Nätverksbyggande

Kenneth Anderssons uttalande ”*We build networks. We don’t have all the technology or skills within the organization; strong partners carry a long way*”, är talande för Skånemejeriers arbete med FoU. På grund av begränsade resurser i form av teknologi och forskningsresurser har företaget ej möjlighet eller viljan att bedriva egen grundforskning eller tillämpad forskning. Det företaget har att arbeta med är så kallat utvecklingsarbete, där forskningsresultat av olika slag nyttjas för att få fram nya produkter.

Genom att arbeta i nätverk kan Skånemejerier få tillgång till de bästa inom varje forskningsdisciplin och nyttja olika samarbetspartners för olika projekt. I Öresundregionen där företaget verkar lämpar det sig väl för ett nätverksbyggande då det finns ett brett spektra av möjliga samarbetspartners.

6.3 Process – Hur genomfördes förändringen?

Ledaren lade grunden

Vi anser det anmärkningsvärt att Rolf Bjerndell inte nämnts under våra intervjuer. När vi tog upp vår iakttagelse med Lotta Törner ansåg hon detta typiskt för Bjerndells sätt att leda. Han låter medarbetarna stå i rampljuset och få beröm för ett lyckat projekt. Sättet att leda har likheter med vad vi tidigare beskrivit som Senges i Starkey teori om ledarens roll som designer, lärare och steward.¹⁴³ Bjerndell har varit designern som dragit riktlinjerna för företagets VAMS (Vision, Affärsidé, Mål och Strategi). Han har delegerat ut mycket av de operationella delarna, för att få medarbetarna i ledningen att driva sina egna ansvarsområden utan att vänta på direktiv från VD. Rolf Bjerndell har varit den som gett stöd till utveckling av nya produkter, sett möjligheterna vid första tecken till framgång, varit positivt inställd till nya satsningar och har arbetat med implementeringen av den nya strategiriktningen.

¹⁴³ Senges i Starkey, K., 1996

Lärarrollen har blivit tydlig gällandes Bjerndells konsekventa och frekventa sätt att prata marknaden med olika medlemmar i organisationen. Vi uppfattar styrsättet som att han försökt omformulera medlemmarnas mentala bilder och få dem att se och verka i den avreglerade verklighet som råder. Detta stöds av de Geus i Grant som menar att strategiarbete till stor del handlar om att förändra befintliga mentala modeller.¹⁴⁴

Lotta Törner menar att Rolf Bjerndell sätter stort fokus vid innovationer och att jobba i nätverk. Den VAMS som Bjerndell varit drivande i att formulera, har han fått andra i ledningen att kommunicera vidare ut i organisationen. Den friare roll som Bjerndell skapat åt sig själv menar vi har lett till att medarbetarna, framförallt i ledningen, känner att de har genomfört förändringen själva utan inblandning av VD. Här framträder Bjerndells roll som steward, det vill säga hans attityd till medarbetarna och till företagets verksamhet. Det utökade ansvar som Bjerndell har delegerat, anser vi har bidragit till ökat engagemang till förändringen hos medlemmarna i ledningsgruppen.

Ägarna spelade spel

Skånemejerier har aktivt verkat för att överbrygga de grundläggande problem som Boettcher i Nilsson menar finns rörandes information, motivation och institutionalisering som finns hos ägare i en kooperation på olika sätt.¹⁴⁵ VD har fört en aktiv marknadsdialog med fullmäktigerepresentanter i företaget för att informera ägarna om den avreglerade omvärlden. Dialogen har också minskat problemet med institutionalisering. Denna dialog har gjort att ägarna fått möjlighet att framföra sina åsikter och därmed jämnat ut maktställningen mellan ägare och ledning.

Det globala mjölkspelet och Bondespelet, där deltagarna på ett lekfullt sätt har hanterat potentiella problem, har verkat för ökad förståelse för de förändringar i företagets strategi som genomförts. Föreningsseminarierna som bland annat handlat om ProViva och nya konkurrenter på marknaden, har hjälpt ägarrepresentanterna att känna sig mer som deltagare i utvecklingen av ett livsmedelföretag än leverantörer till ett mejeri.

Vi anser att det funnits framförallt tre faktorer som gjort ägarna mer positivt inställda till ProViva som produkt:

- Ägarandelar i Probi, vilka eliminerar risken för fripassagerarproblem.
- ProVivas väl dokumenterade hälsoegenskaper.
- Produktens framgång på marknaden. ProViva har ökat i volym med mellan 20 och 30 procent varje år sedan introduktionen 1994.

Ovanstående faktorer har gett ägarna incitament att engagera sig hur produkter utvecklas på marknaden. Ökad medvetenhet och stärkta incitament har hjälpt till att få mjölkbönderna mer välvilligt inställda till företagets satsningar på icke mjölkbaserade produkter, som ProViva.

¹⁴⁴de Geus i Grant, R., 1996 : 92

¹⁴⁵Boettcher i Nilsson, J., 1991

Ökat samarbete mellan produktion och marknad

I och med den lyckade introduktionen av ProViva har Skånemejerier visat att nischstrategin går att förverkliga. Med erfarenheterna från ProViva har en mängd nya produkter lanserats och enligt produktionschefen Rolf Trulsson har sortimentet fördubblats sedan beslutet togs att byta strategi. Enligt Hill är kopplingen mellan marknads- och produktionsstrategi speciellt viktig eftersom deras ömsesidiga påverkan är stor. Ett marknadsbeslut där antalet produkter dubbleras utan att produktionen involveras kan till exempel innebära en stor risk för radikal kapacitetsreducering. För att uppnå överensstämmelse mellan samtliga områden krävs en kontinuerlig dialog så att nya förutsättningar kan diskuteras och gemensamma beslut fattas. På Skånemejerier ligger marknadsavdelningens prognoser som underlag för produktionsplanering och kostnads kalkylering, det vill säga hur mycket marknad får betala för att få produkten tillverkad. I de fall där försäljningen inte lever upp till prognoserna görs en ny kalkyl efter cirka sex månader och blir kostnaden så pass mycket högre att produkten blir för dyr för marknaden, plockas den bort från sortimentet. Vår uppfattning är att kopplingen mellan marknad och produktion är viktig då det gäller att hantera ett sortiment som förändras allt snabbare. Skånemejerier måste ständigt lansera nya produkter samt ta bort olönsamma produkter för att möta marknadens skiftande behov.

År 2000 genomförde Skånemejerier en stor organisationsförändring som innebar att istället för att dela in organisationen vertikalt i olika affärsområden, delades den in horisontellt i två affärsområden, Marknad och Produktion. Enligt Hill går det inte att skapa rätt kopplingar mellan produktions- och marknadsstrategierna utan rätt infrastruktur. Genom att bygga upp infrastrukturen utifrån en produktionsstrategi skapas en medvetenhet om vad som krävs av produktionen för att den på bästa sätt ska stödja företagets befintliga och framtida behov. Skånemejeriers tanke var att på ett bättre sätt samordna kunskap och erfarenheter inom respektive område. Inom Produktion gäller det att ta vara på erfarenheter från de olika anläggningarna vad gäller teknik- och produktionsutveckling, underhåll, förrådshållning och laboratorieverksamhet. Vi finner att en organisationsförändring krävdes för att uppnå en framgångsrik nischstrategi. Det skapades därmed tydligare roller och bättre kunskaps spridning, som underlättade utveckling, produktion och lansering av nya produkter.

Nischprodukterna till Lunnarp

Det normala förfarandet vid produktion av mejeriprodukter är att tillverka ett fåtal produkter i stora volymer. Med ett sortiment på för närvarande 160 produkter blir den traditionella processen ineffektiv och tungarbetad. Efterhand som sortimentet växer har Skånemejerier valt att lägga över delar av den traditionella tillverkningen på andra enheter än Lunnarp. I Lunnarp satsas det på en flexibel produktionsapparat som lämpar sig för de nya förutsättningarna. Enligt Hill är det mest fundamentala kriteriet vid val av process att den valda processen är den som bäst stödjer företagets konkurrenskraft på marknaden. I Lunnarp tillverkas produkterna i batcher och i största möjliga utsträckning utnyttjas de synergieffekter som går att uppnå genom att samordna olika processer. Vi menar att Skånemejeriers nischsortiment i Lunnarp stämmer bra in på Hills resonemang om att batch som tillverkningsprocess lämpar sig för att producera likartade produkter över ett stort volymspann.

Affärsområde Produktion arbetar med en generalplan, ett övergripande dokument som sätter de grova riktlinjerna för hur produktionen ska drivas och utvecklas. I den mån investeringar behöver göras i samband med introduktionen av nya produkter kan de göras inom befintliga

investeringsramar. Om investeringsbehovet är större än vad ramarna tillåter blir det ett ärende för styrelsen att besluta om. Efterhand som volymerna har ökat, har även svängningarna på marknaden ökat. För att kunna hantera svängningarna försöker Skånemejerier hela tiden ligga på en viss överkapacitet i sina produktionslinjer. Enligt Hill är kopplingen mellan efterfrågan på produkten och den investering i produktionsutrustning som behövs den avgörande faktorn vid val av process och investeringsgrad. En större volym rättfärdigar en större investering. Enligt Rolf Trulsson handlar det inte bara om att öka kapaciteten på något enskilt område, utan varje större investering drar med sig en mängd mindre i form av kringliggande processer och hanteringsutrustning vilket också måste beaktas. Vi anser att Skånemejerier gör rätt i att successivt investera i utbyggnaden av produktionskapaciteten, då vi finner det riskabelt att bygga en ny och kostsam anläggning enbart för nischprodukter.

Ny positioneringsstrategi

Vi har använt Kapferers teori om varumärkesidentitet för att belysa ProVivas identitet. Vi anser att dess identitet i helhet utgörs av dess vision, att hjälpa magar att må bra. ProVivas fysik är dess funktionella egenskaper som hjälper konsumenter att må bra i magen. Dess personlighet är vardaglig, ProViva är en dryck som kan finnas i var mans kylskåp för att förhindra eller avhjälpa magproblem. Priset på drycken är lågt i förhållande till magmediciner och utgör inte något ekonomiskt hinder. Vi menar att ProVivas kultur har skapats av Skånemejeriers organisationskultur. Skånemejerier har blivit sinnesbilden för det lilla, kaxiga företaget som vågar sätta upp sig mot myndigheter och satsar på det de tror på. Företaget är välkänt i Skåne, där det har sitt säte och ett utvecklat distributionsnät. Konsumtionen av ProViva per capita är fyra gånger större i Lund än i övriga Sverige. Mats Lönne tror att det kan bero på att så många inom universitets- och forskarvärlden arbetar eller har kontakter med någon som arbetar på Skånemejerier vilket lockar dem att köpa produkten. Produkten inte har någon uttalad målgrupp och därför kan vi inte se att ProVivas identitet har någon tydlig reflektion.

ProViva är positionerad som Sveriges enda fruktdryck med dokumenterad fysiologisk effekt. Doktorsavhandlingar och kliniska tester samt vittnesmål ifrån nöjda konkurrenter stöder dess effekter. ProViva är inte en vanlig fruktdryck, den är en Functional Food produkt och ska inte kategoriseras tillsammans med andra fruktdrycker i livsmedelsaffärer. Skånemejerier har utökat sitt Functional Food-sortiment med ProViva Active, ProViva yoghurt, Prima Liv i Balans samt havrebaserade produkter. Vi anser att Skånemejerier på så sätt har skapat flera unika positioner för sina produkter, och därmed lyckats generera en kraftfull differentiering.

Mats Lönnes planer på att utveckla ProViva till ett bredare koncept som magexpert anser vi vara en naturlig utveckling av varumärket. Skånemejerier har hittills använt sig av en push strategi och påverkat återförsäljare för att skapa incitament för dessa att beställa ProViva. Huvuddelen av deras marknadsföring har utgjorts av public relations. Vi förstår att utslaget ifrån BKH kommer att ha stor betydelse för ProVivas framtida kommunikationsstrategi och att ett godkännande kommer att göra att de kan satsa mer på reklam i massmedia.

Ny produktutvecklingsprocess.

Vi anser att företaget bedriver det som Urban & Hauser benämner vara en proaktiv strategi, då de har lyckats vara först på marknaden med en produkt som konkurrenterna har svårt att

kopiera eller förbättra. Vad Skånemejerier har fått till stånd genom ProViva är en produkt med patenterad bakteriekultur som har ett tjugotal kliniska tester och åtta doktorsavhandlingar i ryggen, vilket gör det svårt för konkurrenterna att kopiera. Skånemejerier initierade förändringar på marknaden genom att förstå marknadens önskemål och FoU-avdelningen påbörjade därefter produktutvecklingen. För att uppnå en effektiv proaktiv strategi menar Urban & Hauser att det krävs ett väl fungerande samarbete mellan FoU- och marknadsavdelningarna då marknadsavdelningen kan identifiera och bedöma konsumentbehov medan FoU-avdelningen utvecklar produkter för att möta behoven. Vi har förstått att samarbete mellan avdelningarna har varit en central del i företagets arbete med produktutveckling. De har insett de fördelar som tillvägagångssättet ger, främst i form av minskade konflikter då idéer säljs in redan i ett inledande skede.

FoU-avdelningens val att arbeta under ostrukturerade former liknar vi vid Brown & Eisenhardts kaosteori.¹⁴⁶ Teorin som säger att ett företag skall verka mellan kaos och struktur, är enligt vår mening ett kreativt och fritt sätt för Skånemejerier att generera idéer och utveckla nya produkter. Ett kaos kan vara svårt att arbeta i men vi tror att företagets FoU-avdelning inte har någon annan möjlighet att vara innovativa än att verka i kaos. En strukturerad och sekventiell produktutveckling kan vara lika hämmande som vi anser ett bedrivande av egen forskning vara. Under de förutsättningar som råder, med begränsade resurser, anser vi att Skånemejerier har lyckats att maximera sina prestationer.

Kontakter med forskarvärlden

Skånemejerier har valt att arbeta i nätverk och etablera samarbeten med externa forskare, universitet och högskolor för att få tillgång till de främsta inom varje forskningsdisciplin. Då företaget har begränsade möjligheter att bedriva forskning på egen hand anser vi det sätt som de har valt att organisera sin FoU-verksamhet som rationell. Företaget behöver inte betala för forskarkunskaper som de inte kan använda maximalt vid alla tillfällen. En ytterligare fördel är att företaget blir mer öppet för att ta till sig nya idéer och forskarrön. Risken för företaget reduceras och kassaflödet förbättras även genom att royalty betalas i förhållande till försäljningsvolymen.

I det geografiska kluster som Skånemejerier verkar inom finns ett stort antal aktörer som interagerar med varandra. Vi har använt oss av ITPS:s definition av kluster som är strategiska beroenden mellan en grupp aktörer. Förhållandena stämmer väl överens med Porters teori om betydelsen av relaterade och stödjande branscher. Den koncentrerade kompetens som finns inom Öresundsklustret ser vi som en bra grund och förutsättning för Skånemejerier framtida idégenerering. Inom klustret finns det flertalet möjliga samarbetspartners såväl som intressanta aktörer till att bygga nätverk. Vi tror att Skånemejeriers geografiska läge har haft betydelse för ProVivas utveckling och framgång. ProVivas framgång har lett till att företaget har fått ett rykte om sig att vara innovativt genom att de vågar satsa på nya idéer. Detta har gjort att forskare, entreprenörer och företag kommer till Skånemejerier med produktidéer som de tror att företaget kan sätta på marknaden. Vi menar att denna situation är en oerhörd fördel för dem som de bör utnyttja för att ta tillvara på klustrets kompetens.

¹⁴⁶ Brown, S, L., Eisenhardt, K, M., 1998

6.4 Sammanfattning av analys

Vi har i vår analys följt den strategiska förändringsprocess som Skånemejerier genomgått. För att underlätta för läsaren applicerade vi analysen på Pettigrew & Whipp's modell "Three components of change", vilken vi anser ger en bra och tydlig struktur. Inledningsvis har vi belyst vilka externa och interna faktorer som låg till grund för beslutet om en ny strategisk inriktning. Dessa stycken är av förklarande karaktär och bygger i sin helhet på empiri.

Därefter har vi gått in på en redogörelse om vad och inom vilka områden Skånemejerier genomförde förändringar för att implementera den nya strategin. Här har vi utvärderat huruvida de val Skånemejerier gjort stöds av relevant teori på området. Avslutningsvis går vi mer på djupet och analyserar hur Skånemejerier valt att genomföra förändringen. Även här har vi utvärderat huruvida förändringsprocessen överensstämmer med relevant teori på området. De delar som vi har bedömt vara de mest framträdande för ProVivas roll i den strategiska förändringsprocessen redogör vi för i våra slutsatser.

7. SLUTSATS

I det här kapitlet avser vi besvara vår problemställning om ProViva har påverkat Skånemejeriers strategiska förändringsprocess och i så fall hur.

ProViva befäster nischstrategin

I vår analys visar vi att ProViva inte är anledningen till Skånemejeriers beslut att satsa på en nischstrategi. Redan innan introduktionen av ProViva insåg den dåvarande ledningen med Ingvar Axelsson i spetsen att Skånemejerier, i egenskap av ett traditionellt mejeribolag, inte skulle kunna konkurrera utan subventioner på en avreglerad marknad. Genom att ta fasta på de fördelar det innebar att vara en liten och snabb aktör togs beslutet att satsa på innovativa livsmedelsprodukter med stort kunskapsinnehåll. Dessa produkter skulle betinga ett mervärde som kunden var beredd att betala en premie för. Detta betyder inte att ProViva varit utan betydelse i sammanhanget utan tvärtom har den lyckade lanseringen befäst den nya strategin, inte minst gentemot ägarna.

Dokumentation lugnar ägarna

Skånemejerier, som är en kooperativ förening, ägs i sin helhet av de bönder som levererar sin mjölk till företaget. Dessa har i varierande utsträckning kritiserat satsningen på icke-mjölkbaserade produkter då dessa stjälar resurser från kärnverksamheten, som är att tillverka och distribuera mejeriprodukter. Den dokumenterade hälsoeffekten hos ProViva har emellertid bidragit till ett ökat förtroende för produkten. ProViva har blivit en symbolprodukt som stödjer den fortsatta satsningen på ytterligare produkter med hälsoeffekt.

Kamp för ändring av regelverk

Med ProViva i produktportföljen har Skånemejerier bedrivit en hård kamp för att styra upp det svenska regelverket kring livsmedel med hälsoeffekt. För Skånemejerier är det viktigt att kunna förmedla ProVivas mervärde, i form av en dokumenterad hälsoeffekt, i sin marknadsföring. Som ett resultat av det hårda arbete som lagts ner inrättades i november 2001 Bedömningsnämnden för Kost-Hälsa information (BKH). Skånemejerier hoppas att ProViva inom kort kommer att kunna få kallas Sveriges första Functional Food. Med detta regelverk på plats kan Skånemejerier nu gå vidare i sin satsning på produkter inom Functional Food.

ProViva banar väg för nya produkter

ProViva har blivit en symbolprodukt som banar väg, både inom butiks- och forskarvärlden, för nya produkter från Skånemejerier. Genom arbete med ProViva har företaget etablerat nätverk och samarbeten med olika aktörer. Numera tar forskare, från hela världen, på eget initiativ kontakt med Skånemejerier för att diskutera produktförslag och ett eventuellt samarbete. ProViva är en produkt som butikerna känner till, den fungerar som en dörröppnare och ger ökat förtroende för de nya produkter som Skånemejerier lanserar.

Nya krav på produktionen

ProViva har inte påverkat produktionen i någon större utsträckning då det fortfarande rör sig om relativt blygsamma volymer. Däremot har ProViva indirekt bidragit till att antalet produkter fördubblats sedan beslutet att satsa på en nischstrategi togs. Det ständigt växande sortimentet har ställt krav på en allt flexiblare produktionsanläggning. Fler produkter innebär fler omställningar vilka i sin tur sänker utnyttjandegraden på utrusningen.

Utökad roll till magexpert

ProViva har blivit Skånemejeriers symbolprodukt för deras hälsonisch. Dryckens framgång har fått företaget att vilja satsa på att bli Sveriges magexpert. Skånemejerier har insett att de har goda kontakter med forskare, doktorer och dietister och att de med sin samlades kunskap är kompetenta nog att fungera som rådgivare åt konsumenter. ProViva har på så vis inspirerat Skånemejerier att arbeta mer med varumärkesuppbyggande och med hela koncept istället för endast den konkreta produkten, samt fått dem att inse den stora potentialen i kundrelationer.

Vår uppfattning är att Skånemejeriers strategiska förändringsprocess stämmer väl överens med Mintzbergs synsätt att se strategi som planering och parering. Det ursprungliga beslutet om en satsning på nischprodukter har i takt med ProVivas försäljningsframgångar reviderats med förändring av regelverk samt att företaget har byggt upp sig ett namn inom forskarvärlden. Skånemejeriers senaste steg i förändringsprocessen att profilera sig som en magexpert. Detta är nog betydligt mer än vad Ingvar Axelsson hade tänkt sig när han som VD fastställde Skånemejeriers nya nischstrategi.

8. REFLEKTIONER

8.1 Allmänna reflektioner

Vi vill i detta avsnitt dela med oss av de erfarenheter vi fått under arbetets gång. Det har varit en relativt stor omställning för oss att arbeta med denna kandidatuppsats i jämförelse med de PM vi har varit vana vid. Inledningsvis vill vi beskriva de positiva sidorna av vårt arbete.

Gruppsammansättningen av medlemmar med olika bakgrund, kön och ålder anser vi har varit en stor tillgång. Vi har olika inriktningar på våra utbildningar och kombinationen av Marknadsföring och Strategi & Styrssystem har visat sig vara fruktbar. Vi har tagit del av nya ämnesområden och har på så vis fått nya perspektiv.

I uppsatsens inledande skede var vårt teorival långt ifrån självklart. Efter ett gediget diskuterande, informationssökande och läsande, lyckades vi sammanställa en teoribas vi fann lämplig.

Vi tycker att det har varit lärorikt och berikande att arbeta i grupp. Våra olika egenskaper och förmågor har på ett bra sätt kompletterat varandra. Synpunkter och idéer har bollats friskt mellan gruppmedlemmarna och vi har uppmuntrat varandra när vi kört fast. Vi vill med stolthet meddela att inte ett endaste bråk eller en endaste tår har fällts under dessa åtta veckor trots våra heta temperament.

Vår tidiga start med arbetet har varit en stor fördel och vi har legat rätt i tidsplaneringen. Vi menar att detta beror på att vi inbördes har delat upp vårt arbete i olika delar och att alla har utfört sina uppgifter i tid.

Ursprungligen hade vi två fallföretag att välja emellan. Då vi ansåg Skånemejeriers bemötande vara trevligt och uppmuntrade, valde vi dem. Vi är glada över vårt val då vi har haft ett gott samarbete med företaget. De har givit oss den information vi behövt samt ställt upp på intervjuer. Vi tror att deras storlek är lagom eftersom de är tillräckligt stora för att tillhandahålla dokumenterad information men inte så stora att vi inte kunde träffa ledningen.

Slutligen är vi nöjda med att vi har fått förmånen att ha en egen handledare som är inläst på området och på så sätt har kunnat ge oss tips på teori och litteraturval.

Allt har en baksida och har vi lärt oss av några misstag. Exempelvis var vårt problemområde så stort att vi inte har kunnat gå in på det djup vi önskat i teorierna, utan på grund av utrymmesskäl och tidsbrist endast haft möjlighet att skrapa på ytan. Nästa gång kommer vi att välja ett smalare problemområde. Våra många teorier har dessutom varit en utmaning att få sammanlänkade i en modell. Vi insåg inte heller vår begränsning vad gäller vissa områden av vårt arbete. Ingen av oss hade några förkunskaper inom produktion och fick därmed läsa in ett helt nytt område.

Vad gäller vår problemställning upptäckte vi utefter arbetets gång att ProVivas roll i Skånemejeriers strategiska förändringsprocess inte var så tydlig som vi först trodde. Vi insåg att många andra faktorer har spelat in på strategin.

Våra ostrukturerade frågor vid intervjutillfällena gjorde att resonemangen svävade iväg och med det vår begränsade tid.

Som en liten ironisk slutkommentar bör tilläggas att vi aldrig mer kommer att lita på Microsoft Word, där typsnitt, storlek och modeller flyttas fritt utan vår vetskap.

8.2 Förslag till framtida studier

Vi har insett att det finns många intressanta aspekter att täcka upp inom Skånemejerier och deras produkters område. Vi hoppas att vår uppsats kan fungera som inspiration och underlag för framtida studier. Nedan är våra förslag på områden som vi funnit intressanta men ej haft tid eller utrymme att utveckla.

- Hur klarar företag att vara kontinuerligt innovativa?
- Vad händer om ProVivas försäljningen stagnerar- Fortsatt satsning på hälsa eller avveckling?
- Förslag till lanseringsstrategi för ProViva utomlands.
- ProViva i separat bolag, utvärdering av effekterna.
- Koncentrerad analys av den legala processen kring Functional Food.
- Öresundsklustrets betydelse för Skånemejerier.
- ProVivas varumärkesuppbyggnad.
- Forskning och Utvecklingsverksamhet i livsmedelsföretag, hur skiljer den sig mellan mindre och större företag?

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker och rapporter

Alvesson, Mats., Sköldbberg, Kaj., (1998), *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersson, Helena., Derezhinski, Martin., Olsson, Monica., *Kooperativa företag, strategi och strategiska allianser*, 1994/4, Lund International Food Studies, Ekonomihögskolan Lund

Anthony, Robert, N., Govindarajan, Vijay., (2001) *Management Control Systems*, tenth edition, McGraw-Hill International Editions

Balogun, Julia., Hope, Bailey, Veronica., (1999) *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall

Barney, Jay B., (1996) *Bringing Managers Back In: A resource-base analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms*, Texas A&M University

Brown, Shona L., Eisenhardt, Kathleen, M., (1998), *Competing on the edge*, Harvard, Business School Press

Carlweitz, Christofer., Erlandsson, Cecilia., Stenbeck, David., *Strategisk Kunskapsförsörjning – fallet Probi*, (1999), Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Coombs, Rod., Saviotti, Paolo., Walsh, Vivien., (1987), *Economics and Technological Change*, MacMillan Education Ltd

Doyle, Peter., (1999), *Marketing Management and Strategy*, 2nd edition, Prentice Hall, Europe

Eriksson, Lars Torsten., Wiedersheim-Paul, Finn., (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Frank, Johanna., Randa, Nicole., Willberger, Anders., Öhlander, Maria., (2001/1), *Functional Foods, God hälsa – igår, idag, imorgon?*, Report from Lund International Food Studies, Lunds Universitet

Föreningen Aktoriserade Revisorers (FAR) samlingsvolym, 2001, Far Förlag, Sverige

Grant, Robert M., (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd edition, Blackwell, USA

Grant, Robert M., (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, fourth edition, Blackwell Business

Hayes, R., Wheelwright, S., *Restoring Our Competitive Edge*, 1984

Hill, Terry., *Manufacturing Strategy*, 1985

- Holme, Idar Magne., Solvang, Bernt, Krohn., (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Höglund, Olle., (1999) *Sveriges Rikes Lag*, hundratjugonde upplagan, Norstedts Juridik
- Kapferer, Jean-Nöel., *Strategic Brand Management – Creating and sustaining long term brand equity*, 1996, 2nd edition, Kogan Page, London
- Kotler, Philip., *Kotlers marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*, 1999, 1:a upplagan, Liber Ekonomi, Malmö
- Kotler, Philip., *Principles of Marketing*, 1994
- Lagnevik, Magnus., Sjöholm, Ingegerd., Lareke, Anders., Östberg, Jacob., (2002) *Innovation in Food Clusters*
- Lareke, Anders., (2002) *Case ProViva*
- Lindell, Martin., (1988), *Utveckling av nya produkter*, Forskningsrapport från Svenska Handelshögsskolan
- Mjölkbudet*, Information till ägare, Skånemejerier, feb 2002,
- Mjölkbudet*, Information till ägare, Skånemejerier, mars 2002
- Mjölakens väg*, Information till ägare, Skånemejerier, augusti, september, oktober 2000
- Mjölakens väg*, Information till ägare, Skånemejerier, november 2001
- MU*, Informationsbroschyr, Skånemejerier, 2000
- Nilsson, Jerker., (1991) *Kooperativ utveckling*, Studentlitteratur, Lund
- Nilsson, Jerker., (1994) *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi,
- Nilsson, Sven-Åke., Persson, Ingvar., (1983), *Investeringsbedömning*, Liber Ekonomi, Sverige
- Normark, Peter., (1994) *Medlemsägda företag*, Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Sverige
- Patel, Runa., Davidson, Bo., (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Porter, Michael, E., *Konkurrensstrategi- Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, 1983, ISL, Göteborg,
- Popcorn, Faith., Marigold, Lys., *Klicka på trenden! 16 trender – för livet, för arbetet, för företaget*, 1996, Trevi, Stockholm

Senge, Peter M., *The leader's new work*, I, Starkey, Ken., (1996) *How organizations learn*, International Thomson Business Press, USA

Shingo, S., av Södahl, L., *Den nya japanska produktionsfilosofin*, 1984, Danmark

Urban, Glen., Hauser, John., (1980), *Design and marketing of new products*, Prentice Hall, USA

Wahlström, Bengt., *En förändrad värld – en guide till det nya individsamhället*, 1997, Liber Ekonomi, Malmö

Årsredovisning 1992 - 2001, *Skånemejerier*

Artiklar

Barney, J., ”*Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of the managers in creating and sustaining competitive advantages for firms*”, 1996

Ingvarsson, Anders., *Ny teknik* 2002: 41, del 3

Mintzberg, H., ”*The Fall and Rise of Strategic Planning*”, 1994

Nilsson, C-H., *On Strategy and Manufacturing Flexibility*, 1995

Reuterswärd, Laser, Anita., *Livsmedelsbranschen tar ett utökat ansvar för marknadsföring av livsmedel med ”hälsofördel*”, *Scandinavian Journal of Nutrition/Näringsforskning*, Vol 45:148, 2001, Sverige

Scandinavian Journal of Nutrition/Näringsforskning 1998, Vol 3

Scandinavian Journal of Nutrition/Näringsforskning 2000, Vol 44

Scandinavian Journal of Nutrition/Näringsforskning 2001, Vol 45

Sommers, William., *Product Development: New approaches in the 1980s*, 1979

Strandell, Annika., *Hälsa på lika villkor – en sammanfattning av Nationella folkhälsokommitténs slutbetänkande (SOU 2000)*, 2001, Gothia, Göteborg

Muntliga källor

Andersson, Kenneth, FoU-chef

Bergstaf, Thomas, Controller

Bärnheim, Martina, ägarrepresentant

Lönne, Mats, Produktchef ProViva

Persson, Jan, Marknadschef

Trulsson, Rolf, Produktionschef

Törner, Lotta, Informationschef

Elektroniska källor

www.awapatent.com/kundtidning/100huvud2.htm 2002-04-17

www.docere.se/Company/definitionintelli.html 2002-04-12

www.itps.nu/omvanalys/definition-kluster.htm

www.livsmedelsakademin.com/innovationer_och_innovationsproc.htm 2002-04-17

www.livsmedelsakademin.com/sv%20livsindu%20och%20konkurr.htm

www.netdoktor.se/matochkropp/fakta/stressmagetips.htm 2002-04-17

www.netdoktor.se/matochkropp/fakta/overviktsepidemi.htm 2002-04-17

www.proviva.com

www.scb.se/befovalfard/levnadsforhallanden/centrala_indikatorer 2002-04-12

www.snf.ideon.se 2002-05-10

www.snf.ideon.se/snf/rh/stadgarBKH.01-09-06.html, 2002-05-10

www.svenskmjolk.se 2002-05-09