



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Food Service Management  
SMKK01  
VT 2011

# Tomater är ju tomater En bransch i utveckling?

Av:  
Johanna Elmström och Måns Nordmark

Handledare: Elin Bommenel, Richard Ek och Yvonne Granfelt

# Sammanfattning

**Titel:** Tomater är ju tomater - En bransch i utveckling?

**Författare:** Johanna Elmström, Måns Nordmark

**C- uppsats:** Food Service Management, Lunds universitet

**Handledare:** Elin Bommenel, Richard Ek och Yvonne Granfelt

**Inledning:** Tomatbranschen har under de senaste åren utvecklats med en ny marknadsstruktur genom att de svenska tomatodlarna gått samman och marknadsför sina produkter under namnet odlarna.se. Branschen har också fått en explosion i nya sorter och varianter av tomater. Detta är något konsumenten fått upp ögonen för och uppskattar. Vi tror därför att tomatbranschens utveckling kan stå som modell för en större omstrukturering inom hela frukt- och grönsaksbranschen.

**Syfte:** Att undersöka hur konkurrensfördelar som pris, service, kunskap och diversifiering ser ut på en marknad som den svenska tomatmarknaden under den svenska odlingsäsongen.

**Metod:** Undersökningen grundar sig på sju kvalitativa intervjuer med fem tomatodlare och två representanter från odlarföreningar. En sammanställning av handelsvägar och konkurrensen på den befintliga marknaden gjordes för att ge en överblick över tomatbranschen

**Resultat:** Efter att de stora odlarorganisationerna gått samman med en gemensam försäljningskanal, odlarna.se råder ingen intern konkurrens mellan de svenska tomatodlarna. Odlarna.se:s mål är att sammanföra de svenska tomatodlarna och skapa ett ökat konsumentintresse för svenska tomater. De svenska odlarna får dock stenhård konkurrens från de holländska tomatodlarna som genom effektiva odlingstekniker och överproduktion sänker tomatpriset i Sverige kraftigt. Vi anser att de svenska tomatodlarna behöver diversifiera sig genom en effektivare odling och en närmare kontakt både med handeln och slutkonsumenterna för att få ut budskapet om de svenska tomaternas fördelar.

## **Innehållsförteckning**

Sammanfattning	2
1. Inledning	5
1.1 Problemdiskussion	5
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Disposition	7
2. Metod	7
2.1 Forskningsstrategi för insamling av empiriskt material	8
2.2 Insamling av teorier och forskning	8
2.3 Kvalitativa intervjuer som metod	9
2.4 Urval & intervjuobjekt	10
2.5 Intervjufrågor	10
2.6 Dokumentering av empiriskt material	11
2.7 Avgränsning	11
2.8 Metodens tillförlitlighet	11
3. Teori	12
3.1 Ordförklaringar	12
3.2 Porters femkraftsmodell	14
3.4 Kunskapsintegration	15
3.5 Diversifiering inom företag	15
3.6 Konkurrensfördelar	16
4. Empiri	20
4.1 Från jord till bord	23
4.2 Handelsvägar	23
4.3 Branschens svar på forskningsfrågorna	26
5. Analys	32
5.1 Sammankoppling av teori och empiri	32

6. Slutsatser och slutdiskussion	35
6.1 Slutsatser	35
Hur ser konkurrenssituationen ut för de svenska tomatodlarna?	35
Vilken syn och attityd har odlarna till sina framtida möjligheter att förändra sin konkurrenssituation?	36
6.2 Slutdiskussion	37
6.3 Vidareutveckling av undersökningsområdet	38
7. Referenslista	39
Elektroniska källor	39
Examensarbeten	39
Litterära källor	39
Vetenskapliga artiklar	40
Tidskrifter	40
Bilaga 1	42
Intervjufrågor	42

# 1. Inledning

Det finns inget godare än svenska, nyskördade grönsaker. Så tänker vi som odlar, pysslar om och skördar dem. ([www.odlarna.se](http://www.odlarna.se))

Under de senaste åren har det hänt något inom den svenska grönsaksbranschen, vi har sett en utveckling med nya produkter och där odlare försöker marknadsföra sina egna produkter. Detta har vi framförallt sett inom tomatbranschen, vilket gjort att vi blev intresserade av att veta mer om just konkurrensen och utvecklingen inom den.

De stora svenska odlarorganisationerna har gått ihop och säljer och marknadsför under det gemensamma konceptet odlarna.se. Detta har lett till att marknaden förändrats och satt odlarna i en annan marknadssituation där endast import ses som ett konkurrerande hot. Med odlarna.se har marknadsföring av svenska produkter blivit viktigt, man har börjat med bland annat TV – reklamer för att konsumenterna ska upptäcka det positiva med svenskproducerat. I dagsläget kan de svenska odlarna inte odla den kvantitet som konsumeras vilket gör att den svenska handeln importerar mycket holländska tomater under den svenska odlingsäsongen. I Holland har man modernare växthus och stora kvantiteter att sälja på export till ett lågt pris, vilket påverkar det svenska odlarpriset negativt.

Vad som också hänt under de senaste åren inom tomatbranschen är att det kommit nya produkter i oändliga mängder. En av de stora butikskedjorna i Sverige har som exempel börjat marknadsföra ”tomatriket” som ett säljkoncept och de andra har sedan följt efter.

## 1.1 Problemdiskussion

Efter Sveriges inträde i EU 1995 har den svenska grönsakskartan ritats om. Fri rörelse av personer, varor, tjänster och pengar har kraftigt ökat importen och pressat priserna på grönsaker i Sverige.

I Sverige är dagligvaruhandeln och importgrossisterna fokuserade till ett litet antal aktörer med starka centralorganisationer som sköter inköpen, detta har lett till att producenterna måste kunna leverera produkter i tillräckligt stora kvantiteter för att få leverera till alla kedjans butiker.

För att överleva som grönsaksproducent i Sverige har odlarna fått hitta nya vägar för att synas och klara sig. Många har anslutit sig till odlarorganisationer där man gemensamt kan täcka de

stora kedjornas volymer genom att samla försäljningen. Därigenom kan man även samköra transporter, marknadsföring osv till kedjorna.

De finns även en del svenska producenter som jobbar aktivt med varumärkesbyggande och marknadsföring av sina produkter. Odlarna har först och främst försökt diversifiera sig genom att marknadsföra sig som kvalitetsproducenter, breddat utbudet av specialtomater och bedriva gårdsförsäljning av sina produkter.

Den svenska livsmedelsbranschen ser annorlunda ut jämfört med andra branscher, det är många små företag där utbildningsnivån är låg(Livsmedel i fokus), vilket även avspeglar sig inom grönsaksbranschen. Grant (1996) beskriver vikten av kunskapsintegration inom företag, kunskap är även något som Grönroos (2002) anser kunna ge konkurrensfördelar.

Under vår utbildning har vi lärt oss betydelsen av service och hur företag kan använda service som en konkurrensfördel på marknaden. Porter (2008) beskriver i sin femkraftsmodell, fem olika krafter vilka han anser vara de drivande bakom hur en konkurrens utvecklas på en marknad. Framförallt är det priset som är en viktig fråga för odlarna, priset är något som även Porter (2008) och Grönroos (2002) beskriver genom hur viktigt det är att inte påverka kundens inställning på ett negativt sätt utan man ska kunna höja prisbilden och vinstmarginalen hos ett företag genom tilläggstjänster och service. En kraft som Porter (2008) talar om är konkurrens mellan existerande företag, med tanke på hur situationen ser ut i Sverige idag inom tomatbranschen finns det i princip ingen konkurrens mellan svenska tomatodlare. Den största konkurrensen man talar om är den holländska, eftersom de holländska tomaterna säljs till Sverige för ett väldigt lågt pris. Vilka strategier för alternativa konkurrensfördelar kan de svenska tomatproducenterna ta till för att stärka sin position på marknaden?

Diversifiering i produktutbudet bland tomater har visat sig vara ett lyckat drag. Att diversifiera sig bör hela tiden vara levande och drivas framåt för att kunna skaffa och behålla sina konkurrensfördelar. I framtiden tror vi därför att det kommer förändras inom hela den svenska grönsaksmarknaden precis som det gjorts och fortfarande görs inom tomatmarknaden.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Med utgångspunkt i problemformuleringen är syftet med vår kandidatuppsats att undersöka hur konkurrensfördelar som pris, service, kunskap och diversifiering ser ut på en marknad

som den svenska tomatmarknaden under den svenska odlingssäsongen. Anledningen till att vi valt tomatbranschen är att vi har sett tydliga förändringar under de senaste åren inom tomatbranschen, inom både produktutveckling, lansering och marknadsföring. Det har skett en relativt stor förändring som möjligtvis kommer bli förebild för hela grönsaksbranschen i framtiden. Vi kommer att belysa och ställa frågor utifrån två huvudspår; konkurrensen och framtida möjligheter för branschen. För att få en bättre bild av branschen måste konkurrenssituationen belysas, därför ställer vi frågan:

- *Hur ser konkurrenssituationen ut för de svenska tomatodlarna?*

För att överleva på en konkurrensutsatt marknad behöver företagen diversifiera (Porter, 2008) sig på olika sätt, därför ställer vi även frågan:

- *Vilken syn och attityd har odlarna till sina framtida möjligheter att förändra sin konkurrenssituation?*

### 1.3 Disposition

Avsnitt två om metod redogör för hur vi gått till väga för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar, här diskuterar vi även reliabiliteten och validiteten i vår metod. I kapitel tre kommer vi in på vår teoretiska referensram, vilken beskriver för läsaren de fackord och teorier vi valt att arbeta med i vår kandidatuppsats. I kapitel fyra har vi samlat information om de företag vi intervjuat och även gjort en sammanställning över hur tomatmarknaden ser ut idag, här finner ni även vårt empiriska insamlade material från våra intervjuer. I avsnitt fem presenteras vår analys, vilken bygger på insamlad data och tidigare beskrivna teorier. I det sjätte och sista kapitlet avslutas uppsatsen med en slutdiskussion och slutsatser kring den svenska tomatmarknaden.

## 2. Metod

*I detta avsnitt beskrivs vilka metoder som använts under uppsatsens utformande, varför vi valt dessa metoder och hur vi använt oss av dem. Hur vi gått till väga för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar. Vår uppsats utgår från kvalitativ och kvantitativ insamling av data och information. Vi utgår från befintliga teorier som vi sedan analyserar tillsammans med den empiri vi samlat in under våra intervjuer.*

## 2.1 Forskningsstrategi för insamling av empiriskt material

För att få en uppdaterad och relevant bild av den svenska tomatbranschen valde vi att arbeta med en kvalitativ strategi. Innan intervjuerna utformades och genomfördes hade teorier och bakgrund noga undersökts, för att kunna ställa relevanta frågor och för att få till resonemang kring våra forskningsfrågor utifrån valda teorier med respondenterna.

## 2.2 Insamling av teorier och forskning

För att förstå vårt forskningssyfte krävs en genomgång av vad en marknad är, hur vi definierar en marknad och hur den svenska grönsaksmarknaden ser ut och hur den är uppbyggd.

Definitionen av vad vi menar med en marknad utgår från olika läroböcker. Vi behöver även definiera konkurrens och diversifiering, vilket är en av huvudpunkterna för vår studie. Vidare beskrivs de olika odlarföretagen och odlarorganisationerna för att ge en bättre inblick till hur det ser ut för läsaren. En förklaring till odlarna.se finns även med för att förenkla för läsaren.

Artiklar söktes via EBSCOhost där vi fokuserade på artiklar rörande den konkurrens och marknadsdrivande faktorer. För att få en bild av den svenska tomatbranschen togs kontakt med professor Lena Ekelund på Alnarp som skrivit ett antal artiklar i ämnet. Med hennes hjälp hittade vi relevant tidigare forskning inom ämnet. Utöver detta kompletterade vi informationen vi fått från Ekelund med sökningar på LibHub angående tomat och grönsaksbranschen. Information om företagen har vi fått via hemsidor och genom våra intervjuer.

Med hjälp av andra uppsatser har vi källkritiskt valt information om hur grönsaksmarknaden ser ut. Den information vi samlat in har varit både kvantitativ (statistik) och kvalitativ. Dessa uppsatser har inte alltid varit uppdaterade till hur det ser ut i dagsläget, därför har vi kompletterat marknadsbilden genom våra intervjuer, för att få en uppdaterad bild. Genom källkritisk analys valde vi ut de texter eller artiklar vilka vi ansåg vara trovärdiga, samt att vi anser oss ha god kännedom om marknaden genom vår utbildning och yrken. (Bryman 2001)

På en marknad finns konkurrens vilken också är mycket viktig att beskriva i vår forskning, då det utan konkurrens inte finns en marknad. För att definiera vad vi menar med konkurrens har vi även här använt oss av läroböcker, och analyser av teorier. När det gäller diversifiering har vi endast med en ordförklaring från nationalencyklopedin, vilket vi anser ge en tillräcklig förklaring.



## 2.3 Kvalitativa intervjuer som metod

Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod under arbetet med vår uppsats, den kvalitativa metoden vi valt att arbeta med är kvalitativa intervjuer. Inom kvalitativa forskningsintervjuer talar Kvale & Brinkmann 2009 om tolv olika aspekter på intervjuerna. Där utgår vi från deskriptiva intervjuer, vilket innebär att vi låter intervjupersonerna beskriva så tydligt som möjligt sina tankar utifrån våra frågor och därefter söker vi själva svaren på hur det ser ut i branschen. (Kvale & Brinkmann 2009). Med hjälp av intervjuer har vi använt oss av svaren från de vi intervjuat och lyssnat på vad de har att säga, istället för att jobba med enkäter där man oftast får korta svar som ofta bygger på sifferskalor och insamling av olika data. (Bryman 2001)

Den kvalitativa metod vi valt att använda oss av är djupintervjuer med sju stycken tomatodlare och odlarorganisationer i Skåne och Blekinge. Vi har åkt ut och träffat alla personer vi intervjuat och på så sätt fått givande intervjuer som varit mellan 45 min och en och en halv timme långa. Vi har använt oss av en semi-strukturerad intervju vilket innebär att vi hade allmänt formulerade frågor (se bilaga 1) vilka vi ställde till alla, men utöver dessa frågor kunde vi ställa följdfrågor om det behövdes då odlarna kunde prata fritt kring ämnet, vilket även ledde till mer utförliga svar i många av fallen. Vi använde oss av denna intervjuform för att undvika att företagen/odlarna fick känslan av ledande frågor och för att vi själva skulle få ut mer information och en större inblick i hur de enskilda företagen/odlarna tänker kring frågan. (Bryman 2001)

Ibland var det svårt att följa vår intervjumall, eftersom personerna som blev intervjuade hade möjlighet att prata väldigt fritt. Det är lätt att komma in på sidospår, men det var en av anledningarna till att vi valde just kvalitativa intervjuer, dessa sidospår har i efterhand gett oss bra material att arbeta med i vår slutdiskussion längre fram

Intervjuerna började med att vi presenterade oss, vår utbildning, vårt syfte. Efter det berättade vi hur vi ville att intervjuerna skulle gå till. Vi frågade om respondenten godkände att vi spelade in intervjun samt om vi fick nämna dem vid namn och position i uppsatsen, vilket inte var något problem för någon tillfrågad. Varken att intervjuerna spelades in eller att respondenterna nämns med namn anser vi har påverkat våra forskningsresultat eftersom alla har haft klara egna åsikter och både kunnat hylla och kritisera branschen och dess aktörer.

Intervjuerna gjordes enskilt på respondentens arbetsplats och tog mellan 45 minuter och 1 timme och 30 minuter.

## 2.4 Urval & intervjuobjekt

Vår förhoppning var att hitta 10 respondenter som sammantaget skulle kunna ge oss en relevant bild av den svenska tomatmarknaden. Alla odlingar befinner sig i Skåne och Blekinge, trots detta anser vi kunna få ett rättvist resultat, med tanke på att en markant andel av odlarna befinner sig i Skåne, samt att den svenska grönsakshandeln är koncentrerad till Helsingborg. Utifrån vår urvalsram, förteckning över personer med rätt profil att intervjuas. (Bryman 2001) Hittade vi 7 personer med relevans för vår forskning och som kunde ställa upp. Valet av respondenter har gjorts efter att vi skapat oss en bild av tomatbranschen och vilka aktörer som är verksamma där. Vi ansåg att de senaste årens omkastningar i produktion och struktur på marknaden krävde att vi skulle få en uppdaterad bild av branschen jämfört med den vi fått via de artiklar vi läst på området. Därför valde vi att intervjuas Per Nordmark, som har varit styrelseordförande för Sydgrönt sedan bolaget bildades 1991. Sydgrönt är en av två initiativtagare till odlarna.se. Thomas Lilja valde vi att intervjuas eftersom han dels är Sveriges näst största tomatodlare och ägare till Elleholmstomater och styrelseordförande i Blekingegrönt. En annan anledning är att Blekingegrönt inte ställer sig helt bakom odlarna.se vilket ger en bredd i det empiriska materialet. Från Blekingegrönt intervjuade vi även försäljningsansvarige Kjell Gustafsson som har jobbat med tomatdistribution och prissättning sedan 1989. Mats Olofsson ägare till Vikentomater intervjuade vi p.g.a. av att han skapat en image och ett starkt varumärke inom tomatbranschen genom nytänkande kring både produkter och försäljning. Rasmus Hansen är försäljningschef på Sydtomater, som ägs av det danska företaget Alfred Pedersen & Son. Sydtomater är den dominerande aktören inom svensk tomatodling och bedriver en närmast industriell odling av tomater. Alfred Pedersen & Son är den dominerande producenten även i Danmark, och p.g.a. av skillnaden i marknadsstrukturen mellan de båda länderna skulle denna intervju kunna ge oss en blick framåt för den svenska tomatbranschen. Rolf Nilsson och Jörgen Bergstrand äger sina egna tomatodlingar och säljer via Sydgrönt och odlarna.se och har en lång erfarenhet från branschen. Vi anser att detta ger en tillräcklig bild av de olika delarna av den svenska tomatbranschen

## 2.5 Intervjufrågor

Vi valde att ställa öppna frågor som inte var ledande för att få så ärliga svar som möjligt. I några fall krävdes dock förklaringar till våra frågor och ibland hoppade vi över några frågor, då vi insåg att vi i stort sett redan fått svar på dem. Under intervjuerna med odlarorganisationerna blev det lite annorlunda frågor av naturliga skäl. Vi undvek även ja och

nej frågor i möjligaste mån. även om det förekom men då med följdsvår som gav oss mer kött på benen.

## 2.6 Dokumentering av empiriskt material

Alla sju intervjuerna spelades in med den intervjuades samtycke. Det inspelade materialet har sedan noggrant transkriberats av författarna för att kunna sammanställas och användas som empiri på bästa sätt (Bryman, 2001). Det empiriska materialet har tillsammans analyserats av författarna.

## 2.7 Avgränsning

Uppsatsens syfte är att skapa en bild av hur konkurrensfördelar kan fås genom pris, service, kunskap och diversifiering på en marknad som den svenska tomatmarknaden under den svenska odlingsäsongen. Med detta som utgångspunkt kommer vi att fokusera på hot och möjligheter under den delen av säsongen när de svenska odlarna är aktiva. Frukt och gröntbranschen i stort kommer att presenteras som en bakgrundsinformation till läsaren eftersom dess struktur har en väsentlig betydelse för våra forskningsresultat. På grund av uppsatsens inriktning har begränsningar gjorts angående litteraturstudier.

För att kunna få fram relevanta empiriska resultat har vi använt oss av kvalitativa intervjuer eftersom vårt syfte inte ger oss några egentliga alternativ. Varken observationer eller enkätundersökningar hade gett oss relevanta data för att kunna analysera konkurrenssituationen bland de svenska tomatodlarna.

Statistiken vi har använt oss av för att kunna få fram relevanta resultat är hämtad från Jordbruksverket. Eftersom tomatbranschen de senaste åren omstrukturerat sig mycket har vi valt att komplettera med den statistik vi fått från intervjurespondenterna.

## 2.8 Metodens tillförlitlighet

Vi anser att de personer vi intervjuat ger oss den bredd som krävs för få fram en reliabel och valid empiri till vår forskning. Problem som har uppstått är att vi bara fått tag på 7 respondenter, antalet hade kunnat vara något fler. Svenska odlarlaget, i form av delskapare till odlarna.se som bedriver tomat- och gurkuktion i Helsingborg samt Moek, en mindre odlarförening på marknaden, finns inte representerade bland de intervjuade. Detta kan tyckas kunna påverka vår empiri, men vi anser att det i detta fall inte är så eftersom den generella bilden av branschen är så pass samlad. Vi har dock varit i kontakt med Svenska Odlarlaget

angående intervjuer utan framgång. Att intervjuar Moek anser vi inte hade tillfört något yll vår uppsats eftersom dem är så pass liten aktör.

Enligt Befring (1994) handlar källkritik om att bedöma hur trovärdig informationen/källan som används är och att säkra tillförlitligheten på de basfakta som används i texten. Vid användning av källkritik bör man analysera hur nära källan man befinner sig genom att använda texterna. Det finns tre olika delar inom källkritik enligt Befring (1994) där en handlar om hur nära eller avlägsen i tid och rum källan är. När examensarbetena som vi använt som källor för att beskriva de svenska handelsvägarna skrevs, fanns inte den gemensamma försäljningskanalen odlarna.se. Detta är anledningen till att de skriver om konkurrens mellan de svenska tomatodlarna.

Vårt förhållningssätt till intervjuerna, samt tid och plats kan påverka resultaten (Bryman, 2001) men det anser vi inte troligt. Hur vi har utformat intervjuerna och att de har spelats in kan även påverka trovärdigheten enligt Bryman (2001). Svaren på våra frågor tyder på att så inte var fallet. Bryman (2001) påpekar även att nämna respondenterna vid namn och position i uppsatsen även kan påverka resultatet. Men även här kan vi se att svaren på våra frågor inte nämnvärt påverkar resultaten.

### 3. Teori

*I teoriavsnittet börjar vi med en ordförklaringsdel för att läsaren ska förstå innebörden av de ord som är specifika för grönsaksbranschen. För att sedan kortfattat förklara de huvudteorier vi valt att arbeta utifrån. Dessa huvudteorier är från Porter, Barney, Grant och Grönroos. Det sista avsnittet i teoridelen är därför en sammanfattande och förklarande del av hur dessa bör användas på olika sätt enligt Porter, Grant, Barney och Grönroos.*

#### 3.1 Ordförklaringar

##### **Tomater**

Tomat är en flerårigväxt, men vid odling är den oftast endast ettårig med många olika sorter och tillhör samma växtfamilj som även paprika, potatis och aubergine gör. Tomaten är ett bär som är grönt innan det mognat och under mognaden ändrar det färg, oftast till rött, men idag finns det oändligt många olika sorters tomater som kan vara allt från gula till svarta. Tomater finns inte enbart i olika färger utan även i olika former och storlekar. Tomater säljs året runt i Sverige, men under perioden november till april säljs endast importerade tomater då de svenska tomaterna inte finns att tillgå under denna period. Anledningen till att det inte finns

svenska tomater under denna period är att de är mycket känsliga för kylskador, vilka lätt kan uppkomma under de svenska vintrarna blir tomaterna köldskadade kan de få gropar i sig och bli mjuka. Tomater är även känsliga för värme men ej mot uttorkning.

([www.livsmedelssverige.se](http://www.livsmedelssverige.se))

Vi har valt att nämna tomater som:

Runda tomater – den vanligaste röda tomaten som är 4 – 6 cm.

Kvisttomater – de röda tomaterna som ser ut som de vanliga runda tomaterna, med skillnaden att de är på kvist.

Nisch/Specialtomater – mindre tomater som finns i oändligt många färger och former.

### **Marknad**

För att kunna förstå vad vi menar med en marknad har vi gjort en kortare definition utifrån hur Nationalencyklopedin beskriver vad en marknad är, där man beskriver en marknad som en handelsplats eller mötesplats av varor och tjänster för säljare och köpare. För att förenkla hur marknaden för tomatbranschen ser ut har vi även använt oss av en bild som beskriver hur situationen i Sverige ser ut. ([www.ne.se](http://www.ne.se))

### **Konkurrens**

Konkurrens är den rivalitet som finns mellan aktörer, säljare och köpare på en marknad. Där det finns risk för konflikter på marknaden för att alla vill uppnå sina mål. ([www.ne.se](http://www.ne.se)) Idén om perfekt konkurrens är ett ideal även om det är ouppnåeligt så som Ljung et al. (2007) beskriver det i sin bok. De menar att den perfekta konkurrensen är då antalet säljare och köpare är så stort att det inte finns en ensam som kan påverka priset. Varken producenter eller konsumenter ska samverka och köparna ska ha fullständig information om var de kan få tag i den bästa varan. Säljande företag ska ge sig in i marknader med höga priser och nya företag ska utan problem både kunna ta sig in på och lämna marknader utan problem. Utöver detta ska varan vara så lik att den inte skiljer sig från de egenskaper som köparen önskar.

### **Diversifiering**

Ordet diversifiering betyder variera eller göra annorlunda. Definitionen på diversifiering enligt NE (nationalencyklopedin) är när en ekonomisk verksamhet breddas för att inte påverkas lika mycket av konjunkturer och säsongsvängningar. För att lyckas och uppnå diversifiering ska företaget utöka sin distribution eller tillverkning till att innefatta fler

produkter. Diversifiering kan ske både på makronivå och på mikronivå. Exempel på diversifiering inom makronivå kan vara om ett land strävar efter högre självförsörjningsgrad, kan man via olika medel uppmuntra bönderna till att odla mer. På mikronivå kan ett exempel vara varuhus och stormarknader som diversifierar sina varusortiment. ([www.ne.se](http://www.ne.se))

Runda tomater/kvisttomater

Nischtomater/specialtomater

### 3.2 Porters femkraftsmodell

Michael E. Porter (2008) har gjort en modell vilken han kallar femkraftsmodellen. I denna modell beskriver han de drivande krafterna han anser ligga bakom hur konkurrens utvecklas över tid på en marknad. Porter (2008) talar om att den drivande kärnpunkten är konkurrens mellan existerande företag på en marknad. Konkurrensen beror enligt Porter (2008) även på en rad andra faktorer. Drivande krafter är förhandlingsstyrkan hos både kunder och leverantörer vilken kan påverkas av utbud och efterfrågan, men även aktörernas storlek. Nya aktörer kan ge sig in på en marknad och förändra den rådande balansen genom t.ex. ökat utbud eller pressade priser. Porter(2008) ser även ett hot från substitutprodukter som skulle kunna ersätta eller konkurrera med de befintliga produkterna.

### 3.3 Företagsresurser och ihållande konkurrensfördelar

Barney (1991) skriver i sin artikel om att företagsresurser är alla de tillgångar, förmågor, organisationsprocesser, företagsattribut, information och kunskaper ett företag har. Dessa resurser är vidare bas för att ta fram de styrkor och svagheter ett företag har. Resurserna används sedan för att kunna utforma strategier och att göra företaget mer konkurrenskraftigt gentemot sina konkurrenter.

Barney (1991) menar att ett företag når konkurrensfördelar

- *när det genomförs en värdeskapande strategi som inte samtidigt genomförs av en konkurrent eller möjlig konkurrent.*
- *när konkurrenter inte kan duplicera fördelarna med dessa strategier.*

Barney (1991) talar om fyra attribut som krävs för att kunna upprätthålla konkurrensfördelar. Detta görs genom att analysera de möjligheter och hot som finns på marknaden. Företaget ska därefter framhäva de unika egenskaper just de besitter, samtidigt analysera vilka egenskaper

som går att ta efter och vilka egenskaper som är omöjliga att imitera för konkurrenterna. Företaget måste även söka efter hot från substitutprodukter och hela tiden försöka styra marknaden så att kunderna hela tiden förstår och har nytta av den unika delen företaget besitter. Barney(1991) skriver att för att behålla konkurrensfördelar krävs att ett antal punkter införlivas. Produkten eller tjänsten måste vara prisvärd, ovanlig, den ska ha unika egenskaper vilket inte gör den omöjlig att kopiera. Detta kan fås genom att företagets resurser är diversifierade och starka, och inte kan tas ifrån dem.

### 3.4 Kunskapsintegration

Grant (1996) skriver i sin artikel om en huvudidé vilken bygger på integration av kunskap i företaget. I artikeln identifieras olika egenskaper som är förknippade med att skapa och behålla konkurrensfördelar i dynamiskt konkurrensutsatta marknader, genom kunskap.

Den grundläggande rollen för ett företag är att integrera individens specialistkunskaper på bästa sätt. Enligt Grant(1996) kan effektivitet av uppgifter endast fås genom specialisering i en position, dock måste det hela tiden finnas ett utbyte av kunskap mellan de olika specialfunktionerna.

Konkurrensfördelarna som kan fås genom Grants(1996) påstående bygger på diversifiering genom att vara bäst på intern och extern integration av kunskap. Inom företaget ger kunskapen utrymme för samtliga anställda att hjälpa till vid utvecklingen av produkter och produktion och tjänster. Den externa integrationen av kunskap riktar sig både till leverantörer och kunder som genom en ökad förståelse för producenten ska ge effektivare och enklare hantering i alla led. Grant(1996) kommer till slutsatsen att vara unik och diversifiera sig genom en välfungerande personal är väldigt viktigt på en konkurrensutsatt marknad.

### 3.5 Diversifiering inom företag

Grönroos(2002) beskriver i sin bok Service management och marknadsföring – en CRM ansats, hur företag kan diversifiera sig genom att utveckla strategier för tjänsteerbjudande till sina kunder och på det viset skapa sig konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.

Grönroos(2002) skriver om kärntjänster, hjälptjänster och stödtjänster där kärntjänsten är det kunden initialt är ute efter medan stöd och hjälptjänster på olika sätt hjälper kunden att på ett så smidigt sätt som möjligt att få den efterfrågade produkten.

Grönroos(2002) beskriver relationer inom och utom företaget som en viktig framgångsfaktor. En relation har enligt Grönroos(2002) vuxit fram när kunden anser att kund och

leverantör/tjänsteföretag tänker på samma sätt. Kort sagt är det kunden som bestämmer om det finns en relation eller inte, om företaget förtjänat den. Dessa relationer bör enligt Grönroos(2002) leda till relationer som långsiktiga ger växande affärer mellan två parter.

Grönroos(2002) talar vidare om vikten att förstå vad kunden vill ha och på vilket sätt kunden vill ha sin tjänst utförd. Det är sedan företagets viktigaste uppgift att se till att kunden får en tjänst som alltid minst motsvarar dess förväntningar

### 3.6 Konkurrens fördelar

Samtliga ovanstående författare har skrivit om vikten av diversifiering gentemot sina konkurrenter på marknaden. De framhåller och belyser dock olika aspekter av en organisations åtagande för att nå ett bättre resultat genom diversifiering.

Porter(2008) ger genom sin femkraftsmodell ett verktyg för att analysera en marknad och vilka krafter som styr konkurrensen. Denna modell kommer att ligga till grund när vi analyserar den svenska tomatmarknaden. Denna kommer att kompletteras med de andra författarnas teorier och modeller kring hur ett företag skaffar sig konkurrens fördelar på en marknad.

Porter (2008) talar om att den drivande kärnpunkten är konkurrens mellan existerande företag på en marknad. Bland de befintliga konkurrenterna råder ett spel om marknadsandelar där prissänkningar, reklam och produktutveckling är några av de aspekter företagen använder för att få fördelar. På denna marknad kan enligt Porter (2008) ett antal scenario utspela sig, då ingen diversifiering råder mellan de olika aktörerna. Rivalitet råder då det finns ett antal konkurrenter som är lika stora och har liknande produkter som på den svenska marknaden och inom resten av EU. Detta är ett scenario som samtliga författare ställer sig bakom. För att kunna förändra marknadssituationen krävs att något företag börjar agera annorlunda jämfört med sina konkurrenter, diversifierar sig. Det kan vara lansering av nya produkter som vidgar produktportföljen, Det kan vara en ny typ av service som gör företaget mer attraktivt (Grönroos, 2002). Tilläggstjänster och service som höjer värdet på produkten är enligt Porter (2008) ett sätt att behålla eller höja prisbilden och företagets vinstmarginal utan att påverka kundens inställning till produkten på ett negativt sätt vilket även Grönroos(2002) genom att beskriva hjälp- eller stödtjänster kring den ursprungliga produkten talar om. Enligt Grönroos (2002) är kärntjänsten skälet till att företaget finns på marknaden. Hjälp-tjänster är enligt Grönroos (2002) de extratjänster som underlättar användningen/konsumtionen av kärntjänsten exempelvis en reception på ett hotell. Stödtjänster är vidare de extratjänster som ökar



kärntjänstens värde samt särskiljer företagets verksamhet från dess konkurrenter. En stödtjänst är enligt Grönroos(2002) till skillnad från hjälptjänsten inte nödvändig för konsumtionen av kärntjänsten.

Sänkta produktionskostnader genom effektiviseringar i produktion eller logistik kan även ge fördelar vilket Grant(1992) framhåller och beskriver hur effektivare personaladministration kan ge dessa fördelar. Genom att utveckla kunskaps- och informationsflödet för de anställda på ett företag, vet alla var, när och hur en produkt eller tjänst ska produceras eller utföras vilket enligt Grant (1992) ska ge ett effektivare utförande. Detta är något som även Grönroos (2002) anser vara ett framgångsrecept när han anser att personal inom företaget och de avdelningar som har kundkontakt måste få stöd av andra personer och avdelningar för att kunna ge kunderna bra service. Detta kallas för *interna service funktioner*. För att genomföra detta är *intern marknadsföring*, ett bra verktyg. *Intern marknadsföring* är interna aktiviteter och processer som främjar personalen och i slutändan även kundens förtroende för företaget, enligt Grönroos(2002). Att kunna ge kunden rätt service vid rätt tid kan enligt Grönroos(2002) åstadkommas genom att ge personalen den handlingsfrihet som krävs för att kunna utföra ett moment på ett effektivt sätt. Grönroos(2002) talar även om vikten om att identifiera interna kunder som har samma kravspecifikationer som externa kunder. Genom att identifiera kvalitetsnormer för olika delar av en process kan en effektiv process åstadkommas som ger kunden bästa möjliga service.

Ett scenario som ofta uppstår mellan jämnstarka konkurrenter är prissänkningar för att ta marknadsandelar. För det företag som lyckas behöver det inte innebära något negativt eftersom den minskade marginalen inte behöver innebära lägre vinster då storproduktionsfördelar ofta följer med exempelvis lägre fasta kostnader per enhet (Porter, 2008). När andra konkurrenter följer efter för att återta marknad kan en negativ spiral uppstå där konkurrensen drar ned priserna utan att styrkeförhållanden mellan konkurrenterna påverkats. För att lyckas ta och behålla en konkurrensfördel gentemot andra aktörer på marknaden finns enligt Barney(1991) ett antal punkter som ska uppfyllas. Den viktigaste av dessa punkter är att vara ensam och unik genom diversifieringen. För att kunna behålla konkurrensfördelen över tid måste denna fördel vara i princip omöjlig att kopiera och samt vara en reell fördel över en tid, exempel på detta kan vara ursprung, eller unik tillgång till kunskap eller råvaror som inte konkurrenterna kan få tag på (Barney, 1991).

Inträdes- och avvecklingskostnaderna är något som på ett starkt sätt styr hotet från nya aktörer enligt Porter(2008). Den totala potentialen samt befintliga hot är även drivande faktorer för nya aktörer. På en växande marknad tillkommer ofta nya aktörer, med nya och billigare produktionssätt, effektivare logistik. En etablerad och mättad marknad har enligt Porter (2008) mindre hot från nya aktörer som ska etablera sig. Dock finns det större risker på en global marknad, att företag med liknande eller samma produkter börjar exportera till en befintlig etablerad marknad. Enligt Porter(2008) är detta något som kan rubba jämvikten och öka konkurrensen på marknaden.

Porters (2008) nästa kraft kallar han köparens förhandlingsstyrka. Stora och starka kunder har enligt Porter (2008) på en jämnstark marknad kraft att tvinga ner priser, kräva bättre kvalitet och samtidigt kräva bättre och mer anpassad service, genom att spela leverantörerna mot varandra. Porter (2008) anser att kunden är i en väldigt stark position om de är få och stora och avgörande för leverantören. Är produkterna likartade och enkla att producera och byta ut mot en likadan produkt ger även detta köparen styrka i förhandlingen. Diversifiering blir återigen ett nyckelord, Grönroos (2002) teori kring kärntjänst, hjälptjänst och stödtjänster är ett sätt för leverantörerna att kunna sticka ut och göra sig mer attraktiva för kunden. Även Barneys (1991) tankar kring en unik profil som är omöjlig att kopiera kan ge producenten ett bättre förhandlingsläge. Grants (1992) teorier trycker på kunskap internt och externt. Vid stark konkurrens är självklart den externa kunskapen extra viktig för att kunna ge kunden precis de den vill ha.

Leverantören sitter däremot i en bra position om man har en unik produkt, med höga kostnader för att byta leverantör för kunden, exempelvis genom att producenten utför tjänster som är integrerade med köparen genom datorsystem och logistik osv. Detta är något som samtliga författare ser som en möjlighet, men beskrivs bäst genom Barneys (1991) och Grönroos (2002) teorier som tidigare nämnts. Porter (2008) påtalar även han flera gånger vikten av en diversifierad och unik produkt eller tjänst för att minska prispress från kunderna.

Om hotet att ens varor är utbytbara mot ett liknande substitut är en, enligt Porter (2008) inte alltid lika uppmärksammande drivande kraft. En produkt kan alltid bytas ut mot en annan mer effektiv, billigare eller mer värdeskapande produkt för konsumenten. Om risken att en produkt kan bli utbytt påverkar detta enligt Porter (2008) produktiviteten och vinstmarginalen negativt. Detta på grund av att producenten har haft inträdeskostnader för att skapa en produkt

vilka man inte vill se gå förlorade. Detta gör att producenterna hellre sänker priset för att motverka substitutet vilket leder till minskad avkastningspotential.

En annan punkt Porter (2008) anser strategiskt viktig är att inte bara försöka påverka kunden utan även slutkonsumenten om man ligger långt bak i värdekedjan. Detta kan i princip tvinga en kund att köpa in en produkt eftersom deras kunder i sin tur vill ha den specifika varan. Detta anser även Grönroos (2002) vara en viktig orsak för att ett företag skall lyckas.

Grönroos (2002) talar om service management och dess fördelar för att diversifiera sig genom kundrelationer. Enligt Grönroos (2002) innebär service management att man vet hur ett företag ska ledas i en situation där tjänstekonkurrens råder, det vill säga i en konkurrenssituation där tjänster i vidaste mening är nyckeln till framgång på marknaden, oavsett om kärnerbudandet är en tjänst eller en tillverkad vara. Enligt Grönroos (2002) handlar service management vidare om en övergång från fokus på verksamhetens interna konsekvenser till de externa konsekvenserna för företaget. En annan strategiskt viktig del inom service management är enligt Grönroos (2002) om ekonomiska problem eller ökad konkurrens gör det nödvändigt att förändra strategin hos ett företag, bör man inrikta sig på samspelet med kunderna och på kundrelationerna och inte som normalt fokusera på interna kostnadsbesparingar.

Grönroos (2002) poängterar vikten av relationsmarknadsföring. Tjänster består av en rad processer där kunden aktivt medverkar i varje process. Kunden påverkas av personal, media, rykten etc. och skapar därigenom grunden till varumärket. Relationsmarknadsföringen bygger på relationer och ömsesidig lojalitet mellan kund och leverantör och Grönroos (2002) menar att kunden ensam *skapar* varumärket inom tjänsteföretag och att varumärket faktiskt *är* själva relationen till kunden.

Grönroos (2002) beskriver integrerad marknadskommunikation en strategi där traditionell mediamarknadsföring, PR och andra specifika media för marknadskommunikation samordnas med kommunikationsaspekten hos varan och tjänstens leverans och konsumtion, samt med kundservice och andra kundkontakter. Detta ser man i ett långsiktsperspektiv. När Grönroos (2002) beskriver en effektiv marknadsföring utgår han från ett antal punkter. Planerade budskap är resultatet av en planerad kommunikationskampanj t ex TV, direktreklam, Internet osv. Produktbudskap beskrivs som företaget och dess erbjudande t ex hur varan är utformad, hur den fungerar osv. Servicebudskap utgår från serviceprocessen där t ex personalens klädsel, attityd och uppträdande, datorsystem och teknik fungerar. Oplanerade budskap kan

även spridas via exempelvis word of mouth, som innebär att t.ex. en kund berättar om dess upplevelse av företaget. Dessa budskap har ofta ett stort genomslag eftersom de anses vara trovärdiga enligt mottagaren av budskapet.

Enligt Grönroos (2002) kopplas traditionellt begreppet varumärke samman med fysiska produkter och är ett namn, en term, ett tecken eller något annat som skiljer varan/tjänsten från andra säljares. Varumärket skapas traditionellt i princip helt utan kundens medverkan.

I tjänsteföretag saknas dock konkreta produkter utan tjänster bygger på processer där kunden deltar aktivt i varje del. Eftersom tjänsten upplevs i processen är det här varumärket skapas av kunden (Grönroos, 2002). Varumärkets värde är enligt Grönroos (2002) kundens upplevelse av hur värdefull varan eller tjänsten är i förhållande till konkurrenternas. Sjunker värdet blir kunden mer öppen för andra erbjudanden och lösningar från andra företag, ökar istället värdet är det sannolikt att kunden fortsätter vara lojal. Varumärket utgör naturligtvis ett värde även för företaget då fler lojala kunder ger en större försäljning, men det är i botten varumärkets värde för kunden som är viktigast.

Grönroos (2002) talar om vikten av en välkänd image som en tillgång eftersom en image påverkar kundens upplevelser av företaget. Företagets image förmedlar enligt Grönroos (2002) förväntningar genom marknadsföring och word-of-mouth-kommunikation. Det fungerar också som ett filter som påverkar upplevelsen av företagets verksamhet. Om t.ex. företaget har en bra image är det lättare för kunden att ha överseende med mindre fel och brister inom funktion och kvalitet. Om verkligheten stämmer överens eller överträffas gentemot kundens förväntningar förstärks företagets image och vice versa. Grönroos beskriver även en images interna effekt på personalen. Ju tydligare bilden är desto tydligare blir riktlinjerna för personalen om hur de ska utföra sina arbetsuppgifter på ett serviceinriktat sätt. Detta är som vi tidigare sett även en av grundstenarna i Grants (1991) teorier när han talar om vikten av kunskap hos samtliga anställda inom ett företag.

## 4. Empiri

*I detta avsnitt börjar vi med en kort beskrivning av de företag och organisationer vi anser kräver en förklaring för läsaren. Efter detta finns en beskrivning av hur handelsvägarna ser ut på tomatmarknaden för att sedan ge en sammanfattning av hur branschen svarar på våra forskningsfrågor.*

### **Odlarna.se**

Under odlarna.se samarbetar mer än 80 % av Sveriges gurk- och tomatodlare under samma namn, odlarna.se. De flesta odlarna är relativt små familjeföretag och andra är lite större. Anledningen till att man gått samman är för att gemensamt hålla en hög kvalitet på svenska grönsaker. ([www.odlarna.se](http://www.odlarna.se))

### **Sydgrönt AB**

Sydgrönt är en odlarorganisation, vilket innebär att man har försäljningsuppdrag för odlare som är med Sydgrönt ekonomiska förening. Verksamheten består av försäljning, logistik, ekonomihantering, marknadsföring och kvalitetsutveckling. I organisationen ingår ca 70 aktiva odlare i södra Sverige. Företaget är ett av de ledande i Sverige som arbetar till största del med svenskproducerade frukter och grönsaker. ([www.sydgront.se](http://www.sydgront.se))

### **Svenska Odlarlaget**

Svenska Odlarlaget är en ekonomisk förening som ägs av ca 90 stycken frukt- och grönsaksodlare i södra Sverige. Målet med föreningen är att sälja medlemmarnas produkter, vilket man i första hand gör till förstaleds grossister som sedan kör ut till butiker och storkök. Föreningen är EU godkänd som producentorganisation. Det viktigaste målet för Svenska odlarlaget är att skapa ett så högt avräkningspris som möjligt för odlarna, till den lägsta möjliga kostnaden. Föreningen strävar efter att på lång sikt kunna ge svenska konsumenter den mängd av färska svenska produkter som efterfrågas. ([www.svenskaodlarlaget.se](http://www.svenskaodlarlaget.se))

### **Blekinge Grönt**

Blekinge Grönt är en förening för växthusodlare (tomat och gurka) i sydöstra Sverige. Föreningen arbetar med att marknadsföra, sälja, samla upp och distribuera de sju medlemmarnas växthusodlade grönsaker. ([www.blekingegront.se](http://www.blekingegront.se))

### **Vikentomater**

1996 tog Mats Olofsson, utbildad trädgårdsmästare och trädgårdsförman över företaget efter sina föräldrar. 1997 började man sedan nischa sig inom tomatbranschen genom ett bredare sortiment av tomater i olika storlekar och färger. Denna utveckling har fortsatt i år har man på Vikentomater hela 86 olika tomatsorter i sina närmre 10 000 kvadratmeter växthus. Under en säsong skördar Vikentomater mellan 250 och 300 ton tomater. Företaget har sju – åtta heltidsanställda, men under högsäsong är man omkring 25 personer som jobbar på Vikentomater. Vikentomater säljer mycket av sina produkter själva till butiker, restauranggrossister och även i sin saluhall, vilken det samlas lokala producenter i och säljer

sina varor. I övrigt säljer man även en del via Sydgrönt, men fortfarande med sina egna förpackningar. ([www.vikentomater.se](http://www.vikentomater.se)).

### **Jörgen Bergstrands Handelsträdgård**

Bergstrand bedriver det företaget tillsammans med sin fru och de har växthus på knappt 10 000 m<sup>2</sup>. Växthusen är ganska gamla och företaget i sammanhanget, relativt litet. De odlar vanliga runda tomater och deras snittskörd ligger på 40 – 45 kg/m<sup>2</sup> och år. Omsättningen ligger mellan fyra och fem miljoner. Anställda varierar lite från år till år, men mellan fyra och tio stycken. Allting som Jörgen säljer går via Sydgrönt och säljs då under odlarna.se. (Jörgen Bergstrand)

### **Bjärarydstomater**

Rolf Nilsson startade sin tomatodling i Bjäraryd i Blekinge för 25 år sen då fanns inga växthus alls där, nu har han 17 000 m<sup>2</sup>. Utöver sina tomater odlar han även krukväxter och det är ungefär 50/50. Skördeuttaget på tomaterna är 50 kg per m<sup>2</sup> och omsättningen ligger runt 12 – 13 miljoner för både tomater och krukväxter. Rolf odlar runda tomater och har 7 anställda inom sin tomatodling. Nilsson har en liten gårdsförsäljning, men i övrigt säljs allt via Sydgrönt och under namnet Odlarna.se. (Rolf Nilsson)

### **Elleholmstomater**

Elleholms tomatodling ägs av Thomas och Carola Lilja sedan 2007 då de tog över odlingen efter Göran och Britt Jämstorp som startade odlingen 1988. På Elleholmstomater har man ca 25000 kvadratmeter växthus och odlar ca 1 350 000 kg tomater på ett år. Det är Sveriges näst största tomatodling och man har ett 20-tal anställda. Elleholms tomater ligger i Blekinge utanför Mörrum, här odlar man med stor målmedvetenhet och ett högt kvalitetstänk där man även värnar om miljön. Elleholmstomater säljer alla sina tomater via Blekinge Grönt, men man har egna lådor och säljer inte under odlarna.se. ([www.elleholmstomater.se](http://www.elleholmstomater.se))

### **Sydtomater i Trelleborg**

Sydtomater i Trelleborg köptes för ett ca 6 år sedan av det danska företaget Alfred Pedersen & son. (Vi kommer härnäst kalla det för Sydtomater.) I Trelleborg har man ca 80 000 m<sup>2</sup> och man är omkring 20 stycken som är fast anställda, under högsäsong är man ca 60 stycken anställda. Från början odlade man endast runda tomater i Trelleborg, men sedan ett par år tillbaka har man även börjat odla en del nischtomater. Skördeuttaget på de runda tomaterna i Trelleborg är 66 – 67 kg/m<sup>2</sup>. Omsättningen på Sydtomater är 50 – 55 miljoner. Tomaterna

säljs via Sydgrönt och odlarna.se. Sydtomater har även ett samarbete med ICA och deras koncept tomatriket. (Rasmus Hansen)

#### 4.1 Från jord till bord

Vi kommer i detta avsnitt gå igenom de handelsvägar som tomaten följer från odlare till slutkonsument. Fokus kommer läggas på säsongen när svenska odlare producerar tomater, dock kommer den import som rör denna period beskrivas. Detta görs för att kunna beskriva de den svenska odlingens förutsättningar på den svenska marknaden.

Jeanette Lund och Camilla Lundgrens (2007) examensarbete, konkurrenssituationen för den skånska grönsaksproduktionen, och Ellinor Ahnströms (2005) examensarbete, Sveriges handelsvägar för tomat och äpple, kommer tillsammans med egna intervjuer att ligga till grund för vår beskrivning av den svenska tomatmarknaden.

Den gällande statistiken som finns att hämta gällande tomater är baserad först och främst på årsbasis vilket ger ett missvisande förhållande mellan de svenskproducerade tomaterna och de importerade. Ett annat problem som visar sig i statistiken är att branschen producerar mer nisch- och specialtomater på bekostnad av den runda tomaten. Detta leder till att den producerade volymen totalt sjunkit de senaste två åren, eftersom skördeuttaget är mindre på nisch- specialtomater. Med detta som bakgrund har vi valt att först och främst använda den statistik vi fått ta del av under intervjuerna.

#### 4.2 Handelsvägar

Enligt Ahnström (2005) strävar producentorganisationerna efter att skapa ett så bra pris som möjligt för sina odlare. Producentorganisationerna kan i viss utsträckning få ett högre pris än utländska konkurrenter eftersom just svenskodlat har en positiv klang hos slutkonsumenten. Ahnström har fokuserat på Sydgrönt, Svenska odlarlaget. Producentorganisationerna vill vidare hela tiden visa sig från sin bästa sida för kunden, detta gör man bland annat genom bredden av sin produktportfölj vilket ska förenkla inköpsprocessen hos kunderna. Mellan de olika producentorganisationerna förekommer enligt Ahnström (2005) både samarbete och skarp konkurrens mellan odlarorganisationerna. Odlarorganisationernas strategier dras även mot import av de produkter man sedan tidigare har i sin portfölj. Detta ger dels en kontinuitet för organisationen och dels en säkerhet att ingen tar över deras hyllplatser i butik under importsäsongen.

Den svenska skördesäsongen för tomater varar från april till november ([www.sydgront.se](http://www.sydgront.se)) Under denna period kommer ca 300-500 ton i veckan från svenska producenter medan den totala konsumtionen av tomater uppgår till 1700 ton (Kjell Gustafsson och Thomas Lilja). De flesta svenska tomatodlare samarbetar under namnet odlarna.se där mer än 80 % av Sveriges gurk- och tomatodlare finns representerade. De flesta odlarna är relativt små familjeföretag och andra är lite större. Anledningen till att man gått samman är för att gemensamt marknadsföra/framhålla hög kvalitet på svenska grönsaker. ([www.odlarna.se](http://www.odlarna.se)) Odlarna.se ägs i sin tur av två producentorganisationer, Sydgrönt och Odlarlaget, dock är fler odlarorganisationer som bland annat Blekinge Grönt anslutna till odlarna.se.

Sydgrönt är en odlarorganisation, vilket innebär att man har försäljningsuppdrag för odlare som är med i Sydgrönt ekonomiska förening. Verksamheten består av försäljning, logistik, ekonomihantering, marknadsföring och kvalitetsutveckling. I organisationen ingår ca 70 aktiva odlare i södra Sverige. Företaget är den ledande producentorganisationen i Sverige som arbetar till största del med svenskproducerade frukter och grönsaker och omsätter totalt ca 1,3 miljarder (Per Nordmark). ([www.sydgront.se](http://www.sydgront.se))

Svenska Odlarlaget är även det en odlarorganisation som består av ca 90 frukt- och grönsaksodlare i södra Sverige med liknande uppbyggnad som Sydgrönt. Föreningen arrangerar dagligen under säsong grönsaksauktion för tomater och gurka. Odlarlaget omsätter ca 250 miljoner (Per Nordmark). ([www.svenskaodlarlaget.se](http://www.svenskaodlarlaget.se))

Blekinge Grönt är en förening för växthusodlare (tomat och gurka) i sydöstra Sverige. Föreningen arbetar med att marknadsföra, sälja, samla upp och distribuera de sju medlemmarnas växthusodlade grönsaker och omsätter totalt knappt 50 miljoner kronor (Kjell Gustafsson). ([www.blekingegront.se](http://www.blekingegront.se))

Tillsammans producerar dessa tre odlarföreningar ca 90 % av de svenskproducerade tomaterna. (Per Nordmark)

Odlingsarealerna har minskat från ca 560 000 m<sup>2</sup>, 2003 till att idag omfatta ca 370 000m<sup>2</sup>. ([www.jordbruksverket.se](http://www.jordbruksverket.se)) Den svenska produktionsvolymen har också minskat under detta tidsspänn från 18100 ton 2003, till att idag omfatta ca 13800 ton ([www.jordbruksverket.se](http://www.jordbruksverket.se)). Att den odlade arealen sjunker med större andel än skörden beror på att odlingarna blivit effektivare. Under de senaste tre åren har dock odlingsuttagen sjunkit kraftigare vilket kan



kopplas samman med en ökad odling av specialtomater, vilka ger en lägre avkastning kg/m<sup>2</sup>.  
(Kjell Gustafsson)

Ahnström (2005) har i sin uppsats Sveriges handelsvägar för tomat och äpple gått igenom den svenska tomat- och äppelhandelns vägar från odlare i Sverige och utomlands till butik. Tomathandeln har utvecklats och förändrats genom åren. Produktionseffektiviteten har enligt Ahnström ökat med nästan 50 % mellan 1990 och 2004. Efter Sveriges ingång i EU har de svenska producenterna succesivt blivit färre och färre och övergått i större enheter, men framförallt har importen av tomater från EU-länder skjutit i höjden. Under längre tid har odlingsarealerna blivit mindre i Sverige men mellan 1997 till 2004 har även den sammanlagda svenska produktionen sjunkit enligt Ahnström. Vidare skriver Ahnström (2005) att de svenska produkterna har tappat de mervärde det svenska ursprunget står för. Anledningen till att konkurrensen ökar för de svenska odlarna är enligt Ahnström en mindre effektiv odling än i andra länder, ändrade handelsförhållande med omvärlden för EU-länder samt att nya länder blivit medlemmar där lönenivåerna ligger långt under de svenska. Dock kan tomater från dessa länder mäta sig med svenska när det gäller kvalitet enligt Ahnström. Den nedåtgående trenden för svenska tomater är något som mycket väl kan komma att försätta, pga. att konsumtionen är jämn över året vilket skulle betyda att det är kvalitén och tillgängligheten snarare än ursprung som är av betydelse när svenska konsumenter väljer tomater.

### Marknadsuppbyggnad

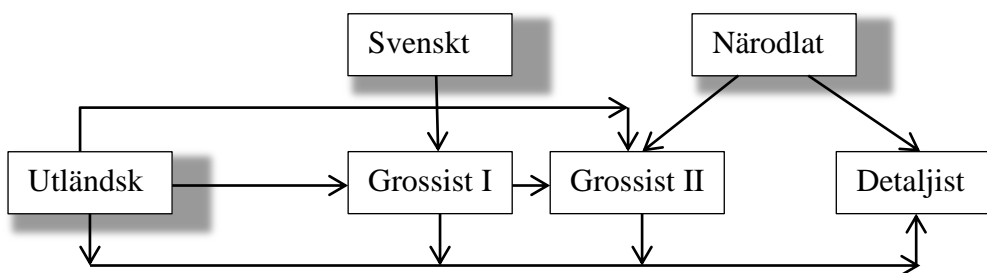


Bild 1. Modell av den svenska marknaden enligt Ahnström

Ahnström (2005) tar upp de fyra stora importgrossisterna som tillsammans förmedlar 90 % av all frukt och grönt i Sverige, dessa kallar Ahnström (2005) Grossist I. Med Grossist II menas de aktörer som vidareförmedlar de Grossist I köper in, till detaljisterna. Här ingår bland annat de fyra stora grossisternas underterminaler. Sverige har en väldigt snäv livsmedelsmarknad med få detaljister, där ICA, COOP och Axfood är de klart dominerande aktörerna. På samma sätt finns de relativt få importgrossister. Varje större kedja är mer eller mindre helt knuten till

sin importorganisation. Ahnström menar vidare att den centraliserade inköpsorganisationen är som starkast när detaljisten är lågprisriktad. De lägre kostnaderna för de mest centraliserade grossisterna har även tvingat övriga grossister att skära i sina kostnader vilket även krävt sänkta priser till producenterna. Trenden med centralisering ser enligt Ahnström ut att stärkas i framtiden för att kunna dra ner priserna centralt hos kedjorna. Dock behöver detta inte alltid leda till lägre priser för detaljisten eftersom denna tidigare kunde förhandla själv med pris och kvalitet. Även enligt Lund och Lundgren (2007) är det de stora kedjorna och grossisterna som besitter den verkliga makten i handelskedjan. Lund och Lundgren påpekar även den starka centralstyrningen hos kedjorna, vilket innebär att ett grossistbolag sköter i stort sätt allt inköp och import av frukt och grönt för den kedjan. Dessa stora grossister vill först och främst handla med stora volymer för att kunna pressa priserna. De volymer de stora grossisterna kräver är något endast de största grönsaksproducenterna kan matcha. Enligt Per Nordmark har aktörerna förändrats i grossistled. Idag finns tre större grossister som levererar till handeln, de Ahnström (2005) benämner grossist I. Det är ICA frukt och grönt som handlar med ICA, Everfresh som handlar med COOP och Axfood frukt och grönt som handlar med Willys och Hemköp. Här finns även grossisten Ewerman som levererar först och främst till restauranger och storkök. Den totala andelen för dessa grossister är enligt Per Nordmark idag över 90 % av den totala marknaden.

Lund och Lundgren (2007) skriver vidare att de stora kedjorna fokuserar på egna märkesvaror och låter konkurrerande märken få stiga åt sidan vad det gäller exponering, även detta hindrar mindre aktörer från att kunna leverera till de stora kedjorna. När Lund et.al (2007) intervjuat producenter ser många ett problem i den starka centralstyrningen i kedjornas inköpsorganisationer. Man anser att det är väldigt svårt att konkurrera och klara av den prispress som uppstår mot dessa aktörer. Vidare såg producenterna problem med egna varumärken då den främjar prispressen samtidigt som det gör det enklare för kedjorna att byta producenter om något led är för dyrt (Lund et.al 2007).

*(När dessa examensarbeten skrevs fanns inte den gemensamma försäljningskanal som numera finns via odlarna.se, vilket är anledningen till att de skriver om konkurrens mellan de svenska tomatodlarna.)*

### 4.3 Branschens svar på forskningsfrågorna

- *Hur ser konkurrenssituationen ut för de svenska tomatodlarna?*

Enligt samtliga personer vi har intervjuat råder idag ingen direkt konkurrens på den svenska tomatmarknaden mellan producenterna. Enligt Jörgen Bergstrand, Per Nordmark, Kjell Gustafsson och Rolf Nilsson har det tidigare varit ett ständigt pågående priskrig mellan de olika odlarföreningarna inom Sverige vilket skapat ett för lågt pris till odlarna enligt samtliga tillfrågade. Genom skapandet av odlarna.se, som är de svenska tomat- och gurkodlarnas gemensamma namn för svenskproducerade produkter har kvalitén, prisbilden och försäljningen effektivt kunnat styras. Detta har lett till att de svenska odlarna har fått ett något högre pris på sina produkter jämfört med tidigare år, detta är något samtliga respondenter uttryckt som positivt. Per Nordmark pratar om ett lugn på marknaden och att det är lättare att tillfredsställa kedjornas krav på volymer och kvalitet.

Den stora konkurrensen på den svenska tomatmarknaden kommer först och främst från Holland där man genom en ständig överproduktion dumpar priser till andra länder för att bli av med sina produkter. Priset på de holländska tomaterna ligger för närvarande under 5 kr/kg när de säljs till Sverige. Svenska odlare behöver enligt Kjell Gustafsson mellan 10 och 11 kr/kg för att gå runt och pris över det genererar vinst. Enligt Kjell Gustafsson som besökt många holländska odlingar kan man inte producera för under 8-9kr/kg i Holland vilket gör deras prissättning ohållbar i längden.

Mats Olofsson som driver Viken tomater ställer sig inte helt bakom odlarna.se utan producerar under sitt eget varumärke, Vikentomater. Mats Olofsson har av samtliga tillfrågade nämnts som en person som drivit på för att få fram nya sorters tomater. Han odlar själv drygt 80 sorters nisch- och specialtomater. Differentieringen med många olika specialsorter och ett brett sortiment har byggt ett starkt varumärke av Vikentomater, vilket också enligt Olofsson tenderar i ett högre försäljningspris. Enligt Olofsson har denna explosion av nya produkter inte setts med blida ögon bland andra odlarkollegor, då man ansett att Olofsson förstört både prisbild och efterfrågan på de runda svenska tomaterna. Nisch- och specialtomater har dock kommit för att stanna enligt samtliga intervjuade och fler och fler följer linjen att producera mer specialtomater. Detta har enligt Kjell Gustafsson lett till en överproduktion av denna typ av tomater i år och att priser behövt sänkas och tomater behövs slängas.

Rasmus Hansen och Mats Olofsson anser att det är ett problem med konkurrensen för att få odla denna typ av tomater som enligt Hansen och Olofsson ger bättre avkastning. Eftersom att

alla säljer genom odlarorganisationer blir det en uppdelning av marknaden på dessa produkter. Gör en odlare ett bra resultat på en sort vill alla följa efter för att producera och sälja den sorten. När odlarorganisationen planerar inför säsongen måste det tas hänsyn till alla odlares viljor, detta innebär att ett företag som varit först ut med en ny produkt kan tvingas lämna från sig marknadsandelar till andra.

Den svenska veckoproduktionen ligger enligt Thomas Lilja på ca 350-400 ton medan den totala tomatkonsumtionen på 1700 ton i veckan. Den svenskproducerade volymen ses av samtliga intervjuade som ett hot, eftersom deras produkter kan bli marginaliserade och bortrationaliserade när den är en så liten del av konsumtionen. För att säkerställa intresset för den svenska produktionen anser både Thomas Lilja och Rasmus Hansen att krävs omfattande utbyggnader av den svenska odlingsarealen för tomater. Sverige importerar även mycket tomater från Spanien men detta anses idag inte vara några problem eftersom man inte har samma odlingssäsong som den svenska. Dock nämner Rasmus Hansen att det byggs upp enorma nya anläggningar i södra Spanien och norra Afrika, dessa anläggningar ska klara produktion året om, dessa kan på sikt bli ett hot under den svenska säsongen.

Enligt Kjell Gustafsson, Per Nordmark och Thomas Lilja säljs ca 50 % av de svenskodlade tomaterna via SydGrönt medan BlekingeGrönt och odlarlaget har ca 20 % var av marknaden de sista procenten täcks av bl.a. Moek och några fria små aktörer som helt och hållet inriktar sig mot en lokal marknad.

Odlarlaget och Sydgrönt äger och driver Odlarna.se medan Blekinge Grönts odlare är med och betalar in en avgift som alla andra odlare gör som går till marknadsföring och driften av odlarna.se. Odlarna.se har enligt Per Nordmark skapats för att gemensamt kunna marknadsföra svenska produkter, samt att sträva efter en hög gemensam kvalitet.

Kvalitetsaspekten är, enligt Rasmus Hansen som representerar Sydtomater som ensamt har 25 % av den svenska marknaden, totalt avgörande för att Sydtomater ska kunna ställa sig bakom odlarna.se. Hansen säger att kvalitén aldrig är bättre än den svagaste länken. Om någon odlare inte levererar till rätt kvalitet så påverkas Sydtomater väldigt negativt eftersom detta är deras enda försäljningskanal i Sverige. Hansen upprepar vid flertalet tillfällen vikten av en hög kvalitet, annars går det inte att ta ut ett högre pris än för de holländska tomaterna. Därför genomgår alla partier tomater som säljs via odlarna.se noggrann kvalitetskontroll på

Sydgrönts lager. Sydgrönt organiserar samtliga transporter för allt inom odlarna.se, även det som normalt inte tillhör Sydgrönt.

- *Vilken syn och attityd har odlarna till sina framtida möjligheter att förändra sin konkurrenssituation?*

Den spontana attityden hos samtliga intervjuade är att man ser på framtiden med tillförsikt. Samtliga tillfrågade ser positivt på idén bakom odlarna.se och branding generellt, även om det finns delar av konceptet som inte alla ställer sig bakom.

Samtliga odlare ser ett problem i den minskande svenska tomatproduktionen. Kjell Gustafsson, Rolf Nilsson och Jörgen Bergstrand framhåller en allt mer åldrande odlarkår som det stora problemet. Rasmus Hansen från Sydtomater är övertygad om att de fortlöpande kommer att uppdatera Sydtomaters anläggning i Trelleborg samtidigt som han även berättar om planer för utbyggnad av de befintliga växthusen. Rasmus Hansen och Thomas Lilja talar båda om trender från Europa där främst holländska och tyska bönder köpt upp mark i andra länder som England, Frankrike och Danmark, där de startat lantbruk efter holländsk modell. Detta tror de båda kommer att hända även i Sverige vilket de båda ser som positivt då detta skulle säkra en svensk produktion med bra priser. När Hansen pratar om framtiden målar han upp ett skräckscenario där Sydtomater är den enda svenska producenten. Detta skulle enligt Hansen mer eller mindre likställa Sydtomater med holländska odlingar, vilket självklart hade påverkat priset negativt för Sydtomater.

Samtliga intervjuade anser att branding och image är viktigt generellt, och tomatbranschen är inget undantag. Jörgen Bergstrand, Rolf Nilsson, Per Nordmark och Kjell Gustafsson tycker samtliga att man har försökt bygga upp en image och skapa varumärken bland de svenska tomatodlarna. Man nämner ytteremballage såsom lådor som det enklaste sättet att kommunicera sitt budskap. Kjell Gustafsson nämner även att Blekinge Grönt sedan länge försökt nå kunder på en lokal marknad via tv-reklam. De åtgärder som tidigare gjorts är enligt Bergstrand och Nilsson utskick av informationsblad till butiker, butiks-demande, där odlarna besöker butiker och pratar för sin produkt. Tidigare marknadsföringsförsök anser dock odlarna inte ha gett något resultat. Samtliga respondenter anser att det är först med odlarna.se som agerandet känns professionellt och utarbetat. Dock konstaterar Per Nordmark att man får vad man betalar för och kopplar det starkare konceptet odlarna.se till de 25 öre/kilo sålda tomater som odlarna avsätter till marknadsföring. Rasmus Hansen som arbetar på Alfred

Pedersen & Son som äger Sydtomater drar paralleller till Danmark där deras varumärke Katrine & Alfreds som enligt Hansen är Danmarks starkaste frukt och grönt varumärke. Hansen talar om vikten av varumärket som igenkänning för konsumenten men också vikten av kvalitet när man väl säljer det under ett varumärke. Om konsumenten får en bra uppfattning om produkten leder det till återköp, medan en dålig produkt gör det svårt att fånga upp konsumenten igen.

Mats Olofsson från Viken är en av få grönsaksodlare i Sverige som aktivt jobbar med sitt varumärke och sitt företags image. Olika sorters nisch- och specialtomater har enligt Olofsson blivit synonymt med Vikentomater, vilket gör att andra odlare kan dra nytta av hans varumärke, samtidigt som hans namn urvattnas något. Olofsson nämner även att handeln försöker dra nytta av hans varumärke genom de specialtomater man säljer under namnet exempelvis Tomatriket.

Att branding och ett starkt varumärke är viktigt är alltså något som samtliga intervjuade kan enas om. Dock råder det skilda meningar om hur detta ska gå till. Olofsson och Lilja propagerar för att sätta odlarna i centrum, medan Nordmark framhåller kollektivet. Nordmark talar om vikten av ett samlat varumärke för att lugna och samla marknaden, för att göra den svenska tomatbranschen i stort, livskraftig på sikt. Detta är något han får medhåll från Bergstrand och Nilsson, som helt ställer sig bakom odlarna.se. Mats Olofsson, Rasmus Hansen, Thomas Lilja och Per Nordmark anser att ett starkare branding är ännu viktigare i framtiden för att kunna särskilja på de olika tomaterna, framför allt det som är svenskt och det som är utländskt, vad som är god kvalitet och vad som inte är det.

Enligt Olofsson krävs det ett starkt varumärke som kunderna känner igen och uppskattar för att man ska kunna överleva som svensk tomatproducent. Olofsson berättar att när han tog över sin tomatodling från sina föräldrar så hade han bl.a. som mål att endast ha svensk arbetskraft. Detta fick han inte att löna sig på runda vanliga tomater. Därför har de många sorterna blivit hans sätt att höja det annars för låga priset. Med god kvalitet och en historia att sälja får han betalt vad som krävs för att företaget ska ha en god ekonomi. Detta är något man inte klarat om man odlat runda tomater enligt Olofsson.

Thomas Lilja ser närodlat trenden som något tomatodlarna ska klamra sig fast vid eftersom det är något ingen utländsk aktör kan konkurrera med. Detta ger de svenska tomaterna en särställning i Sverige. Lilja talar mot odlarna.se eftersom han anser att lokalt inte är svenskt.

*”Tomater odlade i Blekinge är inte lokala i Luleå”*, säger Lilja. Därför anser han att man ska profilera odlare och det lokala framför det svenska för att få upp intresset kring de svenska tomaterna. Lilja profilerar sig själv genom att förpacka alla sina tomater i egendesignat emballage.

För att öka intresset för just de svenska tomaterna drar Rasmus Hansen paralleller till den danska marknaden där 80 % av tomaterna är förpackade. Genom att förpacka varan är det mycket enklare för producenten att nå ut med sitt budskap. Det enklaste sättet att profilera sig är genom en attraktiv vara där både tomaten och emballaget ingår. I Danmark ser han Alfred Pedersen & Son som en föregångare, i Sverige håller han Mats Olofssons initiativ som ett väldigt bra exempel. Både Hansen, Lilja och Nordmark framhåller Olofssons emballage och olika storlekar på förpackningar som ett föredöme, som ser först och främst till konsumenten. Enligt Olofsson är just emballaget en viktig del i hans produktutveckling som han beskriver som starkt konsumentdriven.

Det ökade utbudet av sorter ses som positivt av samtliga tillfrågade, men det väcks snabbt frågor om man verkligen tjänar något på den typen av produktion, vilket man gör enligt både Hansen och Olofsson. Hansen menar att nya sorter och produktutveckling i sig inte är det viktiga utan fokus måste ligga på vad konsumenten vill ha. Återigen framhåller Hansen Sydtomater och Vikentomater som förebilder inom detta område. Hansen menar att Sydtomater är väldigt måna om att bjuda kunder till Trelleborg för att visa sin anläggning och väcka frågor och intresse bland kunderna. Dessa möten ger även en bra inblick i vad kunden söker från sina leverantörer. Denna kommunikation är något han annars saknar eftersom Sydgrönt sköter den dagliga kontakten med kunderna. Även Mats Olofsson uttrycker nyttan av att vara nära sina kunder. Eftersom Vikentomater säljer direkt till många handlare skaffar sig Vikentomater unik och ovärderlig kunskap om marknaden och konsumenterna. Olofsson framhåller även mötet med butikspersonalen som ytterst viktigt eftersom det ger honom en unik möjlighet att utbilda dem i vad Vikentomater står för och hur de ska hantera produkter och sprida budskapet vidare till konsumenten. Närheten till konsumenten är något Olofsson även försöker få genom mässor och butiks demon och liknande.

## 5. Analys

*I det här kapitlet kommer vi att jämföra de teorier vi skrivit om med den bild vi fått av den svenska tomatmarknaden med hjälp av intervjuerna.*

### 5.1 Sammankoppling av teori och empiri

Som vi sett talar Porter (2008) att den drivande kärnpunkten är konkurrens mellan existerande företag på en marknad. Bland de befintliga konkurrenterna råder ett spel om marknadsandelar där prissänkningar, reklam och produktutveckling är några av de aspekter företagen använder för att få fördelar. Framförallt prissänkningar är den bild som Nordmark, Gustavsson, Nilsson och Bergstrand beskriver som den svenska tomatmarknaden största problem för tre år sedan innan man strandsatte konceptet med odlarna.se.

Enligt Porter (2008) råder rivalitet då det finns ett antal konkurrenter som är lika stora och har liknande produkter. Detta är en bra beskrivning för hur den svenska tomatmarknaden såg ut tidigare. För att kunna förändra marknadssituationen krävs att något företag börjar agera annorlunda jämfört med sina konkurrenter, diversifierar sig (Porter, 2008). Det kan vara lansering av nya produkter som vidgar produktportföljen, Det kan vara en ny typ av service som gör företaget mer attraktivt (Grönroos, 2002). Detta är precis vad Mats Olofsson gjort med sitt Vikentomater för 4-5 år sedan. Detta skapade en obalans på marknaden, med sänkta priser och mindre volymer för runda tomater. Ur denna oreda skapade Sydgrönt och Svenska Odlarlaget, odlarna.se. Genom att få med sig i stort sätt hela branschen kunde man åter finna en jämvikt och tillsammans fokusera mot hotet från de låga priserna på de holländska tomaterna. Ett sätt att behålla eller höja prisbilden och företagets vinstmarginal utan att påverka kundens inställning till produkten på ett negativt sätt vilket Grönroos (2002) genom att beskriva hjälp- eller stödtjänster kring den ursprungliga produkten. Enligt Grönroos (2002) är kärntjänsten skälet till att företaget finns på marknaden. Vikentomater jobbar enligt Olofsson aktivt med utbildningar och hjälp till sina kunder för att öka köpintresset för just Vikentomater. Denna tjänst går enligt Olofsson ut på att hans kunder, handlarna ska sälja mer av hans produkter, samtidigt som de hjälper honom att sprida Vikentomaters koncept. För att stärka Vikentomaters varumärke har Olofsson skapat en ”saluhall” i anslutning till odlarna. Här bedriver man tillsammans med andra småskaliga producenter försäljning av lokala livsmedel.

Sänkta produktionskostnader genom effektiviseringar i produktion eller logistik kan även ge fördelar vilket Grant (1992) framhåller och beskriver hur effektivare personaladministration



kan ge dessa fördelar. Trelleborgstomater är enligt Hansen endast fokuserat på produktion, skördeuttaget ligger enligt Hansen ca 30 % över den normala avkastningen per m<sup>2</sup> i Sverige. Detta ska generera en bättre vinst för företaget, dessutom har man lättare att konkurrera med holländska odlare på pris genom den lägre produktionskostnaden. Genom att utveckla kunskaps- och informationsflödet för de anställda på ett företag, så att alla vet var, när och hur en produkt eller tjänst ska produceras eller utföras, ger detta enligt Grant (1992) ett effektivare utförande. Detta är något som även Grönroos (2002) anser vara ett framgångsrecept när han skriver om att personal inom företaget och de avdelningar som har kundkontakt måste få stöd av andra personer och avdelningar för att kunna ge kunderna bra service. Detta kallas för *interna service funktioner*. För att genomföra detta är *intern marknadsföring*, ett bra verktyg. *Intern marknadsföring* är interna aktiviteter och processer som främjar personalen och i slutändan även kundens förtroende för företaget, enligt Grönroos (2002). Alla intervjuade tycker det är viktigt med kunskap och kunskapsspridning men det är ingenting som företagen hade strategier för.

För att lyckas ta och behålla en konkurrensfördel gentemot andra aktörer på marknaden ska man enligt Barney (1991) vara ensam och unik genom diversifieringen. För att kunna behålla konkurrensfördelen över tid måste denna fördel vara i princip omöjlig att kopiera och samt vara en reell fördel över en tid, exempel på detta kan vara ursprung. Ursprung är kärnan i odlarna.se och genom att knyta alla odlare till sig under samma fana blir konkurrensen för de svenska odlarna enbart importen. Ursprunget är som vi hört i samtliga intervjuer orsaken till att de svenska leverantörerna den här sommaren kan få 12 kr/kg medan de holländska tomaterna köps in för under 5 kr.

Inträdes- och avvecklingskostnaderna är något som på ett starkt sätt styr hotet från nya aktörer enligt Porter (2008). De svenska producenterna producerar enligt alla tillfrågade inte tillräckligt med tomater. Både Thomas Lilja och Rasmus Hansen tror sig kunna se ett intåg av utländska odlare som kan etablera sig i svenska växthus. Detta kan enligt Lilja ske eftersom marken i Sverige är förhållandevis billig jämfört med framför allt mark i Holland. Dock finns det större risker på en global marknad, att företag med liknande eller samma produkter börjar exportera till en befintlig etablerad marknad. Enligt Porter (2008) är detta något som kan rubba jämvikten och öka konkurrensen på marknaden. Nilsson, Bergstrand, Gustafsson och Nordmark påtalar förändringarna som skett på marknaden efter EU-inträdet, då varor började röra sig fritt över gränserna. Detta har pressat priserna markant på de svenska tomaterna enligt Nilsson.

I Sverige råder en extrem maktkoncentration på ett par tre kedjor som har över 90 % av den svenska dagligvaruhandeln enligt samtliga tillfrågade. Stora och starka kunder har enligt Porter (2008) på en jämnstark marknad kraft att tvinga ner priser, kräva bättre kvalitet och samtidigt kräva bättre och mer anpassad service, genom att spela leverantörerna mot varandra. Porter (2008) anser vidare att kunden är i en väldigt stark position om de är få och stora och avgörande för leverantören. Genom odlarföreningar har man samlat utbudet av tomater på den svenska marknaden. Innan odlarna.se fanns kunde dessa tre aktörer ständigt spela odlarorganisationerna emot varandra och på det viset få ner priset. Genom att samla i princip samtliga odlare har man skapat en plattform för en riktig prissättning och kvalitetsgaranti bland de svenska odlarna. Detta har enligt Normark även gett en stabilitet på marknaden och mer nöjda kunder. Även likartade och enkla produkter kan ge kunderna utrymme att byta ut en leverantör mot en annan.

Leverantören sitter däremot i en bra position om man har en unik produkt, som den svenska tomaten är idag. Genom ett likadant emballage och en samlad logistik har man kunnat erbjuda kedjorna det kunderna vill ha.

Om hotet att ens varor är utbytbara mot ett liknande substitut är, enligt Porter (2008), en inte alltid lika uppmärksammande drivande kraft. Detta blev samtliga svenska tomatodlare varse när Vikentomater började producera nisch- och specialtomater. Konsumenten nappade på dessa tomater och efterfrågan och pris sänktes på den runda tomaten enligt Olofsson. Vikentomater och andra odlare som följde spåret för nischtomater fick även de problem med import från Holland på motsvarande tomater till mycket lägre pris vilket har gjort att det finns en liten överproduktion på den svenska marknaden enligt Gustafsson.

Porter (2008) och Grönroos anser det vara strategiskt viktigt att inte bara försöka påverka kunden utan även slutkonsumenten om man ligger långt bak i värdekedjan. Detta kan i princip tvinga en kund att köpa in en produkt eftersom deras kunder i sin tur vill ha den specifika varan. Detta är något som både Sydtomater, men framför allt Vikentomater jobbar aktivt och framgångsrikt med enligt Hansen och Olofsson. Olofsson ser det som en del av företagandet att träffa konsumenter som kan sprida Vikentomaters budskap. Detta har enligt Olofsson skapat ett så pass stort intresse kring hans tomater att handlare ringer honom eftersom kunder frågat efter hans produkter.

Relationsmarknadsföringen bygger på relationer och ömsesidig lojalitet mellan kund och leverantör och Grönroos (2002) menar att kunden ensam *skapar* varumärket inom

tjänsteföretag och att varumärket faktiskt *är* själva relationen till kunden. Mats Olofsson berättar att hans ambition inte var att skapa ett varumärke och en image utan det är något som växt fram efter att han fått berättat för sig vad kunderna tycker om hans företag. Enligt Olofsson är det i princip kunderna som satt ramarna för Vikentomater. Word of mouth som enligt Grönroos skapar en trovärdighet hos mottagaren har enligt Olofsson varit hans verkliga sätt att sprida budskapet om Vikentomater.

## 6. Slutsatser och slutdiskussion

*I detta avsnitt, vilket även är det avslutande avsnittet, kommer vi sammanföra resultaten och diskutera dem utifrån våra tidigare beskrivna frågeställningar: Hur ser konkurrenssituationen ut för de svenska tomatodlarna? Vilken syn och attityd har odlarna till sina framtida möjligheter att förändra sin konkurrenssituation? Det kommer även ges förslag på utveckling inom forskningsområdet.*

### 6.1 Slutsatser

Det empiriska materialet kopplat till teorin har lagt grunden till våra slutsatser, vilka vi presenterar nedan.

#### Hur ser konkurrenssituationen ut för de svenska tomatodlarna?

Om det är en sak som alla vi intervjuat är rörande överens om, är det att i Sverige finns det ingen konkurrens mellan odlarna mot kunderna. Genom skapandet av den gemensamma försäljningskanalen odlarna.se har odlarna skapat ett gemensamt utbud och pris för grossisterna. Detta gör att de svenska tomtpriserna inte längre påverkas trots att grossisterna är så få och starka i Sverige. Tidigare rådde ett priskrig mellan de svenska odlarföreningarna när man inte samarbetade genom samma försäljningskanal. Dock kan en konkurrenssituation uppstå inom odlarföreningarna genom att vissa produkter ger bättre ekonomisk avkastning än andra. Dessa produkter blir därför mer attraktiva att odla, vilket kan leda till en överproduktion om man enbart odlar en del sorter. Detta motverkas idag genom en säsongsplanering gemensamt inom odlarföreningen.

Det stora hotet för den svenska marknaden, just nu, är de holländska odlarna. Som genom effektivare odlingar kan sälja till ett billigare pris. Detta tillsammans med överproduktion gör att man sänker priserna för att ta större marknadsandelar i andra länder.

## Vilken syn och attityd har odlarna till sina framtida möjligheter att förändra sin konkurrenssituation?

Så länge konsumenterna fortsätter vilja ha svenskproducerade produkter finns det en positiv framtid för odlarna genom att ursprung är ett värde inget annat land kan konkurrera med på den svenska marknaden. Enligt odlarna finns en risk att svenska tomater marginaliseras och att det därmed blir ett svalare intresse bland grossisterna som kräver stora volymer. För att skapa ett namn eller varumärke kring de svenska tomaterna har man gemensamt tagit fram odlarna.se för att stärka det svenskproducerade. Att man har en jämn och hög kvalitet på svenska produkter är en förutsättning för att konsumenterna ska fortsätta vilja köpa svenskt, eftersom *"tomater é ju tomater, det é så de é"* (Kjell Gustafsson). Kvalitetskontrollerna som görs innebär att man får ut mer attraktiva produkter på marknaden vilket ger fortsatt förtroende för de svenska tomaterna.

Om marknadsföringen och kvaliteten på de svenska tomaterna är rätt ser det ut som tomatbranschen går en ljus framtid till mötes enligt samtliga intervjuade. Dock finns det en skillnad mellan de små familjeföretagen där oro har uttryckts över återväxten och på så sätt en rädsla för att familjeföretagen inte kommer finnas kvar, vilket påverkar investeringsintresset negativt. Med tanke på den minskade odlingsarealen anser samtliga att det behövs fler växthus i Sverige. Såväl Sydtomater som Elleholmstomater är intresserade av utbyggnad av befintliga växthus, men det talas även om att utländska intressenter tittar på möjligheten att bygga växthus i Sverige. Detta välkomnas av samtliga intervjuade med tanke på att det innebär stora kostnader att bygga växthus.

Underproduktionen av svenska tomater ger stora möjligheter och en säkerhet för producenter som vill expandera sina odlingar genom att man är säker på att produkterna blir sålda. Större enheter ger möjligheter till en effektivare produktion, vilket kan leda till en bättre avkastning och konkurrensfördelar för odlarna.

Service är något som inte tagits upp som en konkurrensfördel bland de intervjuade. Eftersom att odlarna.se är kontakten med kunden finns inget tydligt serviceengagemang hos odlarna som ingår i odlarna.se eller säljer genom en producentorganisation. Dock finns ett servicetänk hos odlarna.se och Mats Olofsson som gör att man kan ta ut ett högre pris och skapa en relation med kunderna. Denna relation saknas för tillfället mellan de enskilda odlarna och

handeln och konsumenterna saknas generellt, vilket de ser som negativt genom att man inte får någon direkt feedback från handeln.

Kunskapen är mycket mer detaljerad inom de stora företagen, även om alla intervjuade påpekat vikten av kunskap om odling och marknad så är kompetensen oftast enbart knuten till en person hos de små familjeföretagen. För att skapa konkurrensfördelar krävs att man har stor kunskap inom alla dessa områden och att man följer med i utvecklingen av odlingarna.

## 6.2 Slutdiskussion

Den svenska tomatmarknaden är speciell på många sätt., framför allt genom att den största delen av odlarna gått samman och skapat odlarna.se. Utifrån det kommer vi att diskutera på vilka sätt odlarna kan diversifiera sig.

När den svenska tomatmarknaden ser ut som den gör idag med ett samarbete mellan odlarna anser vi att odlarna ska lägga så mycket fokus som möjligt på att effektivisera odlingen. Eftersom att försäljning sköts via odlarna.se är det först och främst där energin ska läggas för att diversifiera sig mot kunderna. Vi tror att odlarna.se gör rätt när man satsat på hårda kvalitetskontroller på produkterna eftersom kvaliteten på tomaterna är av största vikt för att bygga upp en trovärdig produkt.

Eftersom marknaden ser ut som den gör bör odlarna.se:s mål vara att se till att odlarna får ut ett bra pris, samt att man stärker det svenska ursprunget som kvalitetsgarant för konsumenterna.

Vi anser att odlarna.se gör rätt när man riktar marknadsföring mot slutkonsumenten för att behålla och öka det intresse för svenska produkter som finns bland konsumenterna.

För att ytterligare öka intresset kring svenska tomater tror vi att odlarna.se kan utbilda de som arbetar i butik för att lära konsumenterna om fördelarna med att köpa och äta svenskproducerat. Detta leder till att butiksanställda blir deltidsmarknadsförare.

För de odlare som väljer att inte vara med i odlarna.se krävs att man kan diversifiera sig själv inom alla de ovan nämnda områdena. Detta kräver en kunskap som vi anser inte finns hos många av de svenska tomatodlarna idag, utifrån de intervjuer vi gjort.

Är den svenska tomatbranschen en bransch i utveckling eller är det så enkelt *att tomater är ju tomater* och det räcker som argument. Om den svenska tomatbranschen är på uppgång eller nedgång är något som endast framtiden kan berätta även om vi tror på en bra framtid.

### 6.3 Vidareutveckling av undersökningsområdet

Under tiden vi har arbetat med vår forskning har vi sett att det finns många hål inom den här branschen. Inte enbart inom den svenska tomatbranschen utan inom den svenska frukt- och grönsaksbranschen i stort. Det finns möjligheter för vidare studier inom detta område och framförallt för hur de svenska odlarna ska överleva på en alltmer konkurrenskraftig marknad. Efter vår intervju med Rasmus Hansen i Danmark tror vi att det hade varit intressant att göra en studie om skillnader i svensk och dansk växthusodling, framförallt med tanke på att Danmark gick med i EU långt tidigare än Sverige, nämligen 1973, drygt 20 år innan Sverige. Studie kring detta hade kunnat göras för att se om Danmark är långt före Sverige eller om Sverige är långt före Danmark, åt vilket håll kommer vi gå? De stora hoten kommer från övriga Europa där man skapar en prisbild som inte de svenska företagen har råd att följa. Vi har även genom många av våra respondenter fått höra vilken makt de stora dagligvaruhandelskedjorna har på den svenska marknaden. Inverkan av detta hade också kunnat leda till en intressant studie.

## 7. Referenslista

### Elektroniska källor

<http://www.blekingegront.se/index.php?visa=policy> , hämtad 2011-08-02

<http://www.elleholmstomater.se/index.html> , hämtad 2011-08-09

<http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik%2C%20fakta/Tradgardsodling/JO37/JO37SM1101/JO37SM1101.pdf> , hämtad 2011-05-20

<http://www.livsmedelssverige.se/hem/fakta-om-mat/306-tomat.html> , hämtad 2011-05-18

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/diversifiering>, hämtad 2011-05-25

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/konkurrens/228977> , hämtad 2011-05-25

<http://www.ne.se/marknad/112534> , hämtad 2011-06-07.

<http://odlarna.se/Omoss/tabid/474/Default.aspx> , hämtad 2011-08-01

<http://www.svenskaodlarlaget.se/> , hämtad 2011-08-01

<http://www.sydgront.se/document.asp?levelid=133&objectid=666&type=2>, hämtad 2011-07-30

<http://vikentomater.se/historia.html> , hämtad 2011-07-29

### Examensarbeten

Lund, Jeanette & Lundgren, Camilla. (2007). *Konkurrenssituationen för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete inom Hortonomprogrammet 2007:2.

Trädgårdsekonomi: Alnarp

Ellinor, Ahnström. (2005). *Sveriges handelsvägar för tomat och äpple*. Examensarbete inom Hortonomprogrammet 2005:7. Trädgårdsekonomi: Alnarp

### Litterära källor

Befring, Edvard. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Studentlitteratur AB

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö.

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber: Malmö

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

### Vetenskapliga artiklar

Barney, Jay. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management. Vol 17, No. 1, 99-120

Grant, Robert M. (1996). *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science. Vol. 7, No. 4, 375-377.

Porter, Michael E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard business Review.

### Tidskrifter

Livsmedel i Fokus, Carina Malm, Vidareutbildning för yrkesverksamma, Nr. 4. Publiceringsår 2010. Sidan 17.





# Bilaga 1

## Intervjufrågor

- Beskriv ert företag i stora drag, angående försäljning, odlingsareal, skördar med mera.
- Hur ser marknaden ut för er idag, försäljningskanaler, produkter, gårdsförsäljning, direkt till butik?
  - Bakåt
  
  - Framåt
- Vilka hot finns på marknaden?
- EU, positivt eller negativt?
- Hur ser det ut med konkurrenter?
  - Inrikes?
  - Utrikes?
- Hur påverkas ni av konkurrens?
  - Positivt?
  - Negativt?
- Hur mycket påverkar kedjorna er (ICA, Coop, Axfood, m.fl.)?
- Vilka är de viktigaste kunderna?
  - Varför?
- Hur mycket påverkas ni av prispress?
  - Försäljning
  - Varumärke
  - Konkurrens, etc.
- Är det viktigt att skapa en image och ett varumärke?
  - Om ja, varför och hur?
- Är det viktigt med produktutveckling?
- Vilka är tillgångarna/resurserna i ert företag?
  - Varför?
- Vilka fördelar/nackdelar har ni jämfört med andra i er bransch? (spetskompetens)
- Vad, om något, gör er unika?
- Hur viktigt är det med intern och/eller extern kunskap inom företaget?
- Hur jobbar ni med marknadsföring?

- Hur behåller ni er position på marknaden?
- Är det viktigt att **diversifiera** sig?
  - Hur?
- Vad vinner/förlorar man på diversifiering?
- Vill ni ha fler andelar/sälja mer?
  - Varför?
  - Varför inte?
  - Vilka hinder ser ni?
  - Hur ska ni lyckas?
- Hur jobbar ni med kundrelationer?
- Odlarorganisationer?
  - Bra?
  - Dåligt?