

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Effektiv konkurrens .....</b>	<b>167</b>
1.1	Konkurrenslagen och företagsförvärv.....	168
1.1.1	1982-års konkurrenslagstiftning angående företagsförvärv .....	168
1.1.2	1993-års konkurrenslagstiftning angående företagsförvärv .....	170
1.1.3	I konkurrenslagens anda – en sammanfattning .....	174
1.2	Föresättning för effektiv konkurrens – en kort teoretisk bakgrund.....	176
1.2.1	Imperfekt konkurrens och strategiskt agerande .....	176
1.2.2	Inträdeshinder och konkurrens.....	177
1.2.3	Konkurrensarenans avgränsning – bransch eller strategisk grupp? .....	182
1.2.4	Effektiv konkurrens, innovationskraft och internationell konkurrenskraft .....	184
1.2.5	Effektiv konkurrens ur ett kortsiktigt- respektive långsiktigt perspektiv .....	187
1.2.6	Effektiv konkurrens – en sammanfattning .....	190
1.3	Den empiriska studien.....	192
1.3.1	Urval av branscher .....	192
1.3.2	Urval av respondenter och genomförande av datainsamling .....	193
1.3.3	Bedömning av kontrafaktiska förlopp.....	195
<b>2</b>	<b>Mejeribranschen: ett förvärv som upphävdes .....</b>	<b>197</b>
2.1	Mejeribranschens utveckling och struktur .....	198
2.1.1	Mejeribranschens historia fram till början av 1990-talet; koncentration, internationalisering och reglering .....	198
2.1.2	Mejeriprodukter och deras marknadsutveckling.....	201
2.1.3	Mejeriföretag, samlarorganisationer och mjölkbönder .....	202

2.2	Målet i Marknadsdomstolen och argumenten för och emot en fusion mellan Arla och Gefleorten.....	207
2.3	Utvecklingen efter att fusionen upphävts .....	212
2.3.1	Avregleringarna och EU-återupprättad konkurrens på reglerad marknad?.....	212
2.3.2	Arla och Gefleortens agerande efter fusionen .....	216
2.3.3	De övriga mejeriföretagens agerande .....	220
2.4	Effekter av branschutvecklingen efter förvärvets upphävande .....	222
2.4.1	Intensiteten i konkurrensen .....	223
2.4.2	Samarbete vid sidan om konkurrensen .....	229
2.4.3	Rationalitet och effektivitet .....	230
2.4.4	Prisutveckling.....	232
2.4.5	Produktutveckling .....	236
2.4.6	Internationell konkurrenskraft och expansion .....	238
<b>3</b>	<b>Frukt och grönt: förvärv efter förhandling.....</b>	<b>241</b>
3.1	Marknadsstrukturen .....	241
3.1.1	Övergripande marknadsstruktur och distributionssystem.....	242
3.1.2	Producentledet.....	243
3.1.3	Importörer/grossister.....	245
3.1.4	Butiksledet .....	246
3.2	Huvudsakliga aktörer på dagligvarumarknaden.....	249
3.2.1	Kooperativa Förbundet .....	249
3.2.2	ICA-Handlarna.....	250
3.2.3	Axel Johnson AB .....	252
3.2.4	D-Gruppen .....	253
3.2.5	Bergendahlsgruppen.....	253
3.2.6	Övriga.....	254
3.3	Målet i Marknadsdomstolen och argumenten för och emot förvärvet .....	254
3.4	Utveckling efter att förvärvet genomfördes .....	259
3.4.1	Marknaden för frukt och grönt.....	260
3.4.2	EU-medlemskapet .....	260
3.4.3	Handelsländer och transocean import.....	262
3.4.4	Fruktpaneler .....	265
3.4.5	ICA och de fristående aktörernas agerande efter förvärvet .....	269
3.4.6	KF:s färskvaruterminaler .....	273
3.5	Effekter av branschutvecklingen.....	274
3.5.1	Intensiteten i konkurrensen .....	274
3.5.2	Stordriftsfördelar och rationaliseringar.....	277

3.5.3	Prisutveckling.....	278
3.5.4	Internationell expansion.....	281
3.5.5	Förväntade och upplevda effekter av förvärvet för konkurrensen inom branschen .....	282
<b>4</b>	<b>Färgbranschen: ett företagsförvärv som tilläts.....</b>	<b>287</b>
4.1	Färgbranschens utveckling och struktur .....	288
4.1.1	En utveckling mot stark koncentration .....	288
4.1.2	Marknadens struktur .....	289
4.2	Målet .....	295
4.3	Tiden efter fusionen .....	297
4.3.1	Färgföretagens positioner och agerande efter fusionen ..	298
4.3.2	Distributionssystemets utveckling efter fusionen .....	303
4.3.3	Färghandlarna .....	306
4.4	Effekter av fusionen och branschutvecklingen .....	308
4.4.1	Intensiteten i konkurrensen efter fusionen .....	308
4.4.2	Prisutvecklingen .....	312
4.4.3	Rationalisering och effektivisering .....	314
4.4.4	Produktutveckling .....	317
4.4.5	Internationalisering och internationell konkurrenskraft .	318
<b>5</b>	<b>Liningbranschen: ett uppköp som Konkurrensverket godkände .....</b>	<b>321</b>
5.1	Branschen, aktörerna och utvecklingen .....	321
5.1.1	Aktörerna på marknaden .....	321
5.1.2	Branschens utveckling över tiden .....	328
5.2	Företagsförvärv som lämnades utan åtgärd .....	336
5.2.1	Den relevanta marknaden – en kritisk bedömningspunkt.....	336
5.2.2	Den praktiska handläggningssituationen .....	339
5.3	Uppfattningar om köpet två år senare .....	340
5.3.1	Uppfattningar inom Skega om köpet .....	341
5.3.2	Kundernas uppfattning om köpet.....	346
5.4	Sammanfattande kommentarer.....	349
<b>6</b>	<b>Konkurrensbedömningarna och effekterna av förvärven .....</b>	<b>351</b>
6.1	En utvärdering av förvärven vad gäller relevant marknad och dominans .....	353
6.1.1	Konkurrensarenan – Den relevanta marknadens avgränsning .....	354
6.1.2	Dominerande ställning .....	356
6.2	Effekter av förvärven respektive icke förvärvet .....	360

---

6.2.1	Dominans som hämmar effektiv konkurrens .....	361
6.2.2	Hämmande effekter av särskild betydelse ur allmän synpunkt .....	378
6.3	Externa förändringsprocessers betydelse för effekterna.	383
6.4	Förvärvskontroll i relation till andra regler i konkurrenslagen .....	390
6.5	Slutsatser av studien – en sammanfattning .....	393

# 1 Effektiv konkurrens

I samband med Konkurrenslagsutredningen har behovet av att ytterligare undersöka den till företagsförvärv relaterade konkurrensproblematiken aktualiserats. Två huvudsakliga frågeställningar av speciellt stor betydelse kan identifieras. Det är av intresse att, för det första, ta ställning till i vilka situationer det är lämpligt att medelst lagen kontrollera företagsförvärv i syfte att garantera att en effektiv konkurrens bibehålls och, för det andra, att identifiera i vilka situationer som en nationell lagstiftning är nödvändig vid sidan om den lagstiftning som redan finns inom EU.

För att belysa dessa frågeställningar skall två delstudier genomföras. Den första studien består av en teoretisk genomgång av företagsförvärvens påverkan på konkurrens samt en empirisk kartläggning av hur man i andra länder ser på företagsförvärv och dess effekter för konkurrens samt hur detta hanterats. Den andra delstudien, vilken avrapporteras här, består i att ett antal fall där företagsförvärv varit föremål för prövning av Marknadsdomstolen (MD) eller av Konkurrensverket (KKV) studeras och dess inverkan på konkurrensen analyseras. Syftet är att identifiera och beskriva de problem som är förknippade med förvärvskontroll och att diskutera hur förvärv kan komma att påverka konkurrensens effektivitet. De två delstudierna kommer i sin tur att ligga till grund för den fortsatta diskussionen kring hur företagsförvärv rent juridiskt skall hanteras i lagstiftningen.

Rapporten inleds i detta kapitel med en kort genomgång av de rekvisit för förvärvskontroll som återfinns i 1982 års respektive 1993 års konkurrenslagstiftning samt av de konkurrensteoretiska resonemang som kan kopplas till dessa. Därefter presenteras utgångspunkterna för den empiriska studien och det material som legat till grund för den empiriska belysningen. I kapitel två till fyra presenteras tre förvärvsärenden som varit föremål för prövning i Marknadsdomstolen. Utvecklingen i branscherna fram till tidpunkten för förvärvet beskrivs för att ge läsaren en möjlighet att bättre förstå den argumentation som förts av de inblandade parterna. Därefter beskrivs utvecklingen i branscherna efter målet och en diskussion förs om de effekter som förvärvet eller förvärvsförbudet haft för företagen i branschen. I kapitel fem presenteras ett förvärvsärende som utretts av Konkurrensverket och därefter lämnats utan åtgärd. Även i detta kapitel finns en

presentation av utvecklingen fram till förvärvet, en beskrivning av förvärvet och utvecklingen efter att förvärvet genomförts. I kapitel sex analyseras de fyra ärendena både relativt konkurrensteoretiska utgångspunkter för bedömningen och relativt den lagstiftning som används för förvärvskontroll. Slutsatser formuleras sedan angående problem som är förknippade med implementering av förvärvskontroll, och de effekter som de studerade förvärven/icke förvärven haft för konkurrensens effektivitet.

## 1.1 Konkurrenslagen och företagsförvärv

1982 och 1993 år konkurrenslag har avsnitt som berör företagsförvärv och rekvisit som skall användas när ett förvärv bedöms i enlighet med lagen. Bedömningen enligt rekvisiten är ofta svår att göra relativt ett enskilt förvärv. Det är svårt att entydigt definiera vad ”dominerande ställning”, ”allmän synvinkel” med flera begrepp innebär i ett konkret fall. Lagstiftningen förutsätter även att det skall vara möjligt att förutse, eller åtminstone med viss rimlighet bedöma, framtida effekter av ett förvärv vilket alltid är svårt. För att underlätta den fortsatta genomgången i rapporten skall därför inledningsvis den aktuella lagstiftningen avseende förvärvskontroll diskuteras och kommenteras utifrån de förarbeten som lagstiftningen bygger på.

### 1.1.1 1982-års konkurrenslagstiftning angående företagsförvärv

Till följd av den koncentrationsutveckling som svenskt näringsliv genomgick under 1970-talet infördes 1982<sup>1</sup> för första gången i svensk historia ett direkt system för kontroll av företagsförvärv genom konkurrenslagens 5 §. Ökad koncentration inom näringslivet ansågs ha en rad positiva konsekvenser för samhället men det fanns även negativa konsekvenser och dessa ansågs motivera reglerna för förvärvskontroll.

Fyra positiva konsekvenser av koncentration fördes fram i förarbetena. För det första ansågs ökad koncentration kunna leda till potentialer för ökad effektivitet genom storskalighet. För det andra ansågs ökad koncentration ge möjlighet till snabbare teknisk utveckling. För det tredje ansågs ökad koncentration leda till att företagen erhåller en bättre konkurrensförmåga relativt utländska konkurrenter och för det fjärde ansågs ökad koncentration kunna bidra till att en dominerande aktörs marknadsmakt reduceras. Denna fjärde

---

<sup>1</sup> SFS 1982:729

konsekvens av koncentration gäller naturligtvis enbart i de fall då mindre företag i en bransch går samman och därigenom blir, i storlek, mer jämställt med det dominerande företaget.

Negativa effekter som trots de fördelar som nämnts ovan ansågs vara tillräckligt allvarliga för att ett kontrollsystem för företagsförvärv skulle införas var att den ökade koncentrationen skulle leda till "olämplig konkurrensbegränsning, en från industripolitisk synvinkel icke önskvärd strukturomvandling, negativa verkningar på sysselsättningen m.m." (arbetsmaterial Konkurrenslagsutredningen 1997). Kontrollen av företagsförvärv enligt 1982 års lag avsåg att motverka att förvärv leder till konkurrensbegränsningar med skadlig verkan för samhället. Med skadlig verkan för samhället åsyftades enligt konkurrenslagens 2 § åtgärder som

1. påverkar prisbildningen
2. hämmar effektiviteten inom näringslivet
3. försvårar eller hindrar annans näringsutövning

Den 5 § började som följer; Består i fall som avses i 2 § konkurrensbegränsningen i att näringsidkaren, genom att göra ett visst företagsförvärv, får en dominerande ställning på marknaden för en vara, tjänst eller annan nytthet eller förstärker en redan dominerande ställning, skall marknadsdomstolen söka förhindra den skadliga verkan genom förhandling. Är saken av särskild vikt från allmän synpunkt, får förhandlingen syfta till att näringsidkaren skall avstå från förvärvet. Därefter följde definitioner på vad som utgör ett företagsförvärv och liknande.

Paragraferna utgörs av flera rekvisit. Till exempel att det gäller företagsförvärv, dominerande ställning, på en marknad och så vidare. I det följande kommer framställningen att koncentrera sig kring diskussion av några av dessa rekvisit som anknyter till den empiriska studien och analysen. Rekvisitet företagsförvärv och vad som jämföras med företagsförvärv innefattar en intressant problematik. Här är emellertid fokus främst inriktat på rekvisit som har betydelse för bedömningen och behandlingen av ett konstaterat företagsförvärv.

För att fastställa om en näringsidkare har en dominerande ställning måste först en marknad definieras. Tillämpandet av lagen innebär här att en så kallad *relevant marknad* måste definieras. För det första avgränsas marknaden produktmässigt till funktionellt likvärdiga produkter (nyttigheter) och nära substitut. För det andra anses en geografisk avgränsning av marknaden nödvändig. Den geografiska marknaden avgränsas till landet eller en stor del av landet, eller ett område som omfattar en betydelsefull andel av befolkningen. Att marknaden skall omfatta en betydande andel av befolkningen innebär

alltså att det framför allt är den enskilde individens, konsumentens, intressen som skall tillgodoses. Vid definitionen av dominerande ställning anges antalet verkliga konkurrenter och deras storlek och styrka (vilket kan uttryckas i marknadsandelar) och utbytbarheten hos nyttigheterna (i termer av nyttigheternas funktion) vara av betydelse (prop. 1981/82:165, s. 257). För det första är företagens relativa marknadsandel av betydelse. Om företagen har en helt övervägande marknadsandel är deras ställning att anse som dominerande. För det andra är graden av beroende mellan konkurrenterna viktig. Om till exempel ett företag som inte har en helt dominerande ställning vad gäller marknadsandel ändå kan agera utan att ta hänsyn till konkurrenters och potentiella konkurrenters reaktioner är dennes ställning att anse som dominerande. I detta sammanhang poängteras även att hänsyn bör tas till den finansiella makt som företag kan ha över andra.

Ett annat rekvisit är att förvärvet skall ge upphov till konkurrensbegränsning med *skadlig verkan*. Med detta avses att förvärvet dels skall vara negativt vad gäller någon av de tre effektkriterierna, (påverka prisbildningen, hämma effektiviteten inom näringslivet eller försvåra annans näringsutövande) dels att dessa effekter ur allmän synpunkt skall anses vara otillbörliga. De samhällsintressen som utöver de konkurrensmässiga borde beaktas var sysselsättning, anställdas intressen, konsumenternas valfrihet och servicebehov, kostnader för samhället vid flyttning av företag och arbetskraft bland annat med hänsyn till gjorda investeringar, branschprogram som förutsatte en mer planmässig strukturell utveckling, lokaliseringsfrågor, handelsbalansen, landets försörjning vid kriser, bibehållandet av Sveriges internationella konkurrensförmåga m.m. (prop. 1981/82:165)

### 1.1.2 1993-års konkurrenslagstiftning angående företagsförvärv

1993 års konkurrenslagstiftning har använts i ett av de fall som presenteras i de följande kapitlen och det är denna lag som Konkurrenslagsutredningen skall utvärdera och ta ställning till. Bakgrunden till lagen är att konkurrensen inom det svenska näringslivet funnits vara otillräcklig vilket i sin tur är negativt för samhällsekonomin. Frihandel ansågs vara en viktig förutsättning för ett erhålla en fungerande konkurrens eftersom "Konkurrens stimulerar till bättre användning av samhällets resurser och stärker det svenska näringslivets förmåga att långsiktigt hävda sig på internationella marknader. En ökad konkurrens är till fördel för konsumenterna genom att priserna pressas och utbudet breddas." (prop. 1992/93:56, s. 4.)



Marknadsekonomi kan emellertid endast fungera så länge konkurrensen inte sätts ur spel, vilket på lång sikt kan leda till samhällsekonomiska förluster, bland annat genom att företagen förlorar incitament till kostnadskontroll och förmåga till långsiktig förnyelse. Den tidigare lagstiftningen ansågs inte ge tillräckligt stöd för ett kraftfullt agerande från de konkurrensvårdande myndigheternas sida i syfte att upprätthålla en fungerande konkurrens varför en förändring föreslogs.

1993 års lag<sup>2</sup> ändrades i förhållande till 1982 års lag i det att artiklarna om konkurrensbegränsande samarbete och missbruk av dominerande ställning utformades i enlighet med Romfördragets artiklar 85.1 och 86. Därmed uppställdes principiella förbud mot konkurrensbegränsande samarbeten mellan företag och missbruk av en dominerande marknadsställning. Detta innebar även en övergång från den så kallade missbruksprincipen, där man endast ingriper i enskilda fall vid ett konstaterat missbruk, till en förbudsprincip. EG-reglerna ansågs lämpliga som modell då de redan hade stor betydelse för många av de företag som verkade på EG-marknaden och med tanke på ett eventuellt EG-medlemskap. Reglerna ansågs även ha visat sig effektiva på den europeiska marknaden. Införandet av lagen innebar att EU-domstolens praxis idag har betydelse även i Sverige. Dock påpekade man att EG-rätten är en del i ett gemenskapssystem samt att tillämpningen av en svenska konkurrenslag i vissa fall kan behöva anpassas efter de särskilda förhållanden som gäller i Sverige, till exempel geografiskt, demografiskt och vad gäller förhållandena för näringsverksamhet.

De nya bestämmelserna om företagsförvärv återfinns i KL 34 § och 37 §. 37 § fastslår att anmälningssplikten gäller företag eller företagsgrupper med en årsomsättning som överstiger fyra miljarder kronor, i hela världen för samtliga varor och tjänster. På säljsidan är det bara säljarens omsättning som räknas, medan om förvärvare ingår i en företagsgrupp medräknas hela den gruppens omsättning. I likhet med 1982 års lag anges enligt 34 § att förvärvet skall förbjudas om *det skapar eller förstärker en dominerande ställning som väsentligt hämmar eller är ägnad att hämma förekomsten eller utvecklingen av en effektiv konkurrens på den svenska marknaden i dess helhet eller på en väsentlig del av den, och om detta sker på ett sätt som är skadligt från allmän synpunkt.*

Ett rekvisit är liksom tidigare att förvärvet skall ge upphov till eller förstärka en *dominerande ställning*. Definitionen av dominerande ställning förändrades i så måtto att konkurrenslagens 19 § tillämpas för att bestämma den *relevanta marknaden* med den skillnaden mot 19 § i

---

<sup>2</sup> SFS 1993:20

övrigt att marknaden avgränsas geografiskt till den svenska marknaden i dess helhet eller väsentlig del av den. I de fall stora delar av befolkningen berörs och denna finns inom en mindre del av den svenska marknaden, till exempel storstadsregionerna kan även dessa betraktas som relevant marknad. Den produktdefinition som ligger till grund för avgränsningen av den relevanta marknaden utgår ifrån produktens utbytbarhet sett från efterfrågesidan.

En dominerande ställning innebär att företaget i avsevärd utsträckning kan agera oberoende av sina konkurrenter och kunder och i sista hand oberoende av konsumenterna. Särskilt viktigt vid denna bedömning är, liksom i 1982 års konkurrenslag, marknadsandelen. En hög marknadsandel får dock mindre betydelse om företaget möter konkurrens från ett eller flera andra företag med stor marknadsandel. Praxis inom EU säger att en marknadsandel understigande 30 procent inte tyder på en dominerande ställning, annat än under exceptionella omständigheter och i ljuset av andra faktorer. Procenttal över 40 tyder på dominans, och en marknadsandel på minst 50 procent skapar en presumtion för en marknadsdominerande ställning. En andel över 65 procent gör denna presumtion nästan omöjlig att kullkasta, särskilt om konkurrenterna är små eller av mindre betydelse. Vid marknadsdominans bedöms även finansiell stryka, inträdeshinder till marknaden, tillgång till insatsvaror, patent och andra immateriella rättigheter, teknologi och annan kunskapsmässig överlägsenhet.

Dessutom är det sådan dominerande ställning som *väsentligt hämmar eller är ägnad att hämma förekomsten eller utvecklingen av en effektiv konkurrens* som förbjuds. Konkurrentestet, som delvis flyter ihop med dominansprövningen, innebär att det sätt på vilket en dominerande ställning hämmar konkurrensen bedöms. I denna test inkluderas bedömningar av:

1. den faktiska eller potentiella konkurrensen från företag som är belägna i Sverige eller utanför Sverige
2. marknadens struktur
3. de berörda företagens marknadsställning och deras ekonomiska och finansiella styrka
4. leverantörernas och konsumenternas valmöjligheter och deras tillgång till leveranser eller marknader
5. rättsliga eller andra hinder för inträde på marknaden
6. utvecklingen av tillgång och efterfrågan på de aktuella varorna och tjänsterna
7. avnämningstakten i mellanliggande och slutliga distributionsled
8. utvecklingen av tekniskt och ekonomiskt framåtskridande

Utifrån den samlade bedömningen skall en uppskattning göras av om konkurrenstrycket på marknaden efter förvärvet är tillräckligt högt för att upprätthålla en effektiv konkurrens. Ju mer konkurrenstrycket försvagas, desto större anses risken för negativa samhällsekonomiska effekter vara. Exempel på negativa effekter är för höga priser, kostnader för resurser som företag satsar för att befästa eller förstärka sin makt över marknaden, ineffektivitet till följd av det minskade konkurrenstrycket samt förlust av uppgradering genom dynamik. Även ett positivt saldo av ett förvärv förs inte med säkerhet vidare till konsumenterna vid ett svagt konkurrenstryck. Lagstiftaren ansåg att en fördel med konkurrenstest var att detta inriktade prövningen på faktorer som det i nutid går att föra rimlig bevisning om. Om prövningen leder fram till att det är fråga om ett väsentligt hämmande av konkurrensen så talar enligt lagstiftaren mycket för att det långsiktigt kommer att uppstå "sådana negativa effekter på prisbildning, effektivitet m.m. som ger betydande nettoförluster för samhällsekonomin".

Det påpekades att vertikal integration kan leda till negativa kosekvenser, till exempel om viktiga distributionskanaler förvärvas. Horisontell integration anses dock som allvarligast ur konkurrenssynpunkt. Samtidigt som den horisontella integrationen kan ge upphov till stordriftsfördelar och lägre styckkostnader så kan det resultera i överpriser på grund av marknadsdynamik. Man konstaterar vidare att många marknader uppvisar svagt konkurrenstryck på grund av olika inträdesbarriärer som verkar i koncentrerande riktning. Det är heller inte så att ett förbud mot missbruk av dominerande ställning utesluter behovet av förvärvskontroll, enligt propositionen som hänvisar till erfarenheter inom EG-rätten. Behovet av att göra en långsiktig bedömning av ett förvärvs effekter betonades även i det att argument fördes fram för att "mer kortsiktiga företagsekonomiska bedömningarna av fördelar i form av lägre kostnader och förbättrad lönsamhet" bör ställas mot långsiktigt samhällsekonomiska nettoförluster, vid en väsentligt försämrad konkurrens.

Ytterligare ett rekvisit i 34 § om företagsförvärv är emellertid att ett förvärv också måste vara skadligt från *allmän synpunkt*. Detta eftersom förvärvet kan ha samhällsekonomiskt positiva effekter, till exempel som varande en del i en strukturrationalisering. Företagsförvärv ansågs vara en "naturlig och viktig del i en fortlöpande marknadsekonomisk strukturuomvandling". Företagsförvärv inom eller utanför Sverige ansågs även kunna bidra till en effektiv nationell eller internationell konkurrens. Det ansågs viktigt att en nödvändig *strukturrationalisering* och utvecklingen av ökad *internationell konkurrenskraft* inte hindras genom förvärvsprövningen som därför skall tillämpas mycket restriktivt.

Enligt propositionen är bedömningen en fråga om en avvägning mellan två faktorer. Å ena sidan står företagets behov av en stark hemmabas samt stordriftsfördelar med mera som visserligen hämmar konkurrensen på den svenska marknaden men som i ett längre och vidare perspektiv kan ha positiva effekter för konkurrensens och samhällsekonomins utveckling i Sverige. Å andra sidan står kravet på en väl fungerande hemmamarknad som gynnar svenska företag att växa upp. I den samlade bedömningen bör också beaktas om förvärvaren har möjlighet att vinna skalfördelar i fråga om produktion, forskning och utveckling och marknadsföring genom samarbetspartner utomlands eller förvärv av företag utanför Sverige. Av förarbetena framgår att prövningen även kan väga in förväntade framtida förändringar, till exempel ett svenskt EU-medlemskap. Nationella säkerhets- och försörjningsaspekter kan också innebära att den rent konkurrensrättsliga aspekten får vika. Det är alltså en fråga om en helhetsbedömning, där endast långsiktiga verkningar skall tillmätas betydelse. Exempelvis skall man inte ta hänsyn till sysselsättnings-effekter (vilket är en klar förändring jämfört med 1978 års SOU<sup>3</sup>).

Dåvarande Statens Pris- och Kartellnämnd (SPK) och Näringsfrihetsombudsmannen (NO) hade synpunkter på rekvisitet "ur allmän synpunkt", vilket redovisas i specialmotiveringen till lagen. SPK ansåg att det borde tas bort i syfte att öka klarheten och undvika beaktande av kortsiktiga intressen. NO ansåg att uttrycket var för allmänt och borde ersättas med specificerade omständigheter. NO hade en mycket restriktiv syn på vilka kriterier som skulle kunna användas för en bedömning av vad som var att anse som ett konkurrensskadligt förvärv. En allmän kritik mot förslaget var att det ansågs brista i förutsägbarhet. Den kommitté som arbetat med förslag till ny lag föreslog att det skulle införas en möjlighet att bryta upp starka företagskoncentrationer om detta var enda möjligheten att skapa en effektiv konkurrens. Detta stödde emellertid inte regeringen, som ansåg att koncentrationen skulle komma att brytas upp av avregleringar och internationalisering. Dessutom ansågs konsekvenserna för berörda företag och de rättsliga svårigheterna bli för stora.

### 1.1.3 I konkurrenslagens anda – en sammanfattning

I de förarbeten som finns för de ovan beskrivna lagarna framförs både motiv till varför ett system för företagskontroll bör finnas och till att rekvisiten som anges i lagen bör förtydligas. Det angavs att bedömningen av vad som kan anses vara skadligt från allmän synpunkt

---

<sup>3</sup> SOU 1978:9

i praktiken är en avvägning mellan två faktorer. Det är emellertid inte enbart denna bedömning som kan anses vara en avvägningsfråga. Många av motiven till förvärvskontroll, vilka utgår ifrån teoretiska grundantaganden om konkurrens, och bedömningen av många av rekvisiten är också en avvägningsfråga. När det gäller argumenten för en fungerande konkurrens vilka ställs mot argumenten för en ökad koncentration kan ett antal sådana ”å ena sidan och å andra sidan” diskussioner uppmärksammas:

- Koncentration kan å ena sidan ge upphov till rationaliseringar och en ökad teknisk effektivitet i termer av de stordriftsfördelar som därigenom kan uppnås. Å andra sidan kan dessa vinster behållas i företagen och inte komma konsumenterna till godo.
- Koncentration och stordriftsfördelar innebär å ena sidan kostnadsbesparingar, å andra sidan kan den minskade konkurrensen som följer av koncentrationen innebära att företagen förlorar incitamenten till kostnadskontroll vilket ger upphov till samhällsekonomiska förluster.
- Koncentration kan å ena sidan vara en förutsättning för att klara av den internationella konkurrensen men å andra sidan krävs konkurrens för att bygga upp den styrka som krävs för att bli internationellt konkurrenskraftiga
- Koncentration förs å ena sidan fram som viktig för en snabb teknologisk utveckling medan konkurrens å andra sidan förs fram som viktig för företagets förmåga till långsiktig förnyelse.

Vissa av de ovan angivna ”å ena sidan och å andra sidan” argumenten grundar sig på att den teoribildning som behandlar konkurrens respektive koncentration och dess effekter ger delvis motstridiga svar på frågan om konkurrensens effekter (detta diskuteras i nästa avsnitt). Andra argument förklaras av att effekterna även beror på andra faktorer än enbart graden av koncentration respektive konkurrens. Om de vinster som till exempel är möjliga att erhålla genom ökad storskalighet skall komma konsumenterna till godo är beroende av företagen och deras strategiska beslut, prisstrategier etc. Effekterna är alltså till mycket stor utsträckning avhängiga företagets agerande. I det följande skall därför ett antal teoribildningar som behandlar konkurrens respektive koncentration diskuteras med hänsyn tagen till företagen och deras strategiska agerande.

## 1.2 Förutsättning för effektiv konkurrens – en kort teoretisk bakgrund

Konkurrens behövs för att konsumenternas intressen skall tillgodoses, för att en effektiv resursallokering skall vara möjlig samt för att stimulera företag och branscher att utveckla innovationskraft, vilket i sin tur är en förutsättning för industrialiserade ekonomiers långsiktiga konkurrenskraft. Att konkurrens bedrivs i en bransch innebär emellertid inte automatiskt att de önskvärda samhällsekonomiska effekterna erhålls. Konkurrensen måste vara effektiv. Genom en effektiv konkurrens erhålls den största samhällseliga nyttan. Detta är en slutsats som dras såväl av forskare som av företagare och politiker. Däremot är det oklart vad som avses med effektiv konkurrens eller på vilken arena den samhällsnyttiga konkurrensen bör sökas; nationellt eller internationellt. Dessa frågeställningar skall diskuteras i detta avsnitt.

### 1.2.1 Imperfekt konkurrens och strategiskt agerande

Begreppen ”fungerande marknad” och ”effektiv konkurrens” avser oftast vad som inom neoklassisk ekonomisk teori benämns för perfekt konkurrens. Perfekt konkurrens innebär att företagen konkurrerar på lika villkor och att antalet köpare och säljare är stort och att produkterna är homogena. Inget företag kan i en sådan situation ensamt påverka priset på marknaden. Konkurrens är därför liktydigt med priskonkurrens och över en tidsperiod kommer den perfekta marknadens mekanismer att leda till en effektiv resursallokering. Kostnadseffektiva företag överlever och priset stabiliseras på en nivå där utbud och efterfrågan motsvarar varandra. Köparna kan sägas ha makten över marknader med perfekt konkurrens eftersom de tillsammans svarar för den efterfrågan som bestämmer utbudet. Därigenom är konkurrensen till nytta för samhället ur ett konsumentperspektiv.

När ett företagsförvärv och dess effekter för konkurrensens effektivitet i en bransch skall bedömas är det av intresse att kartlägga hur konkurrenssituationen i branschen ser ut. De flesta branscher är imperfekta i den betydelsen att de inte uppvisar vad som teoretiskt definieras som egenskaper hos en perfekt marknad. Därmed är de också allokativt ineffektiva (dvs marginalkostnaden är inte lika med priset

vilket antas vara fallet i en perfekt konkurrenssituation). Denna ineffektivitet behöver emellertid inte innebära att imperfektionerna ger upphov till en företagsekonomisk eller samhällsekonomisk ineffektivitet. I själva verket är det tack vare att marknader är imperfekta som företagen kan agera strategiskt i syfte att bättre än konkurrenterna tillvarata de möjligheter som finns på en marknad och att därigenom uppnå en företagsekonomisk effektivitet och ett samhällsekonomiskt mervärde. Imperfektioner (återigen i jämförelse med en teoretisk definition av en perfekt marknad) är därmed närmast att betrakta som en förutsättning för företagens strategiska agerande.

För att förstå det sammanhang som lagstiftning om förvärvskontroll avser att reglera är det därför viktigt att förstå både marknadens imperfektioner och företagens strategiska agerande på dessa marknader. Imperfektionerna har att göra med det faktum att köpare och säljare inte är okända inför varandra, deras antal är begränsat och såväl information som olika företags relativa styrka är asymmetrisk. Företagens strävan efter vinst leder till att man söker sätta ett pris som överstiger marginalkostnaden och att man också söker möjligheter att underlätta en sådan prissättning eftersom det ger ett ökat utrymme för att agera strategiskt.

Det kan således, ur ett företagsperspektiv, vara motiverat att verka för att antalet konkurrenter minskar och att öka den egna andelen av marknaden till exempel genom uppköp eller genom att med pris eller riktade erbjudanden konkurrera ut mindre framgångsrika konkurrenter. En ökad dominans ger företaget en starkare ställning och ökad kontroll (ökad förhandlingsstyrka relativt kunder och leverantörer, kontroll över prisbildningen, etc.). Ökad dominans och/eller en säkrare ställning kan även uppnås genom att företaget skiljer sig ifrån konkurrenterna genom att vara mer kostnadseffektivt än övriga konkurrenter, till exempel genom att utveckla stordriftsfördelar (teknisk effektivitet) i produktion distribution etc. Därigenom är det möjligt att antingen sänka priset i syfte att öka marknadsandelen på bekostnad av mindre kostnads-effektiva företag eller att öka vinsten och därigenom skapa utrymme för ytterligare rationalisering, investeringar och expansion. Detta behöver emellertid inte vara negativt ur samhällssynpunkt eftersom nya investeringar är nödvändiga för företagets fortsatta utveckling och förbättringen av det värde som företaget skapar genom sin verksamhet.

## 1.2.2 Inträdeshinder och konkurrens

De imperfektioner som ovan nämnts är inte möjliga ett helt åtskilja eftersom de ibland är förutsättningar för varandra, ibland resultat av varandra och i stort sett alltid påverkar varandra men poängen är att

sammantaget bygger de upp inträdeshinder i en industri. De aktörer som etablerat sig inom en bransch särskiljs från potentiella etablerare utanför branschen genom inträdeshindren. Dessutom ger de, över tiden, en viss innebörd till vad som i en bransch är strategiskt centrala fördelar och vad som är mindre centralt. I en bransch där inträdeshindren är stora blir skalfördelar mer betydelsefulla för långsiktig lönsamhet än i en bransch där rörligheten är stor och kundanpassning kanske blir det mest centrala.

Om inträdeshindren är höga försvåras inte enbart inträde i branschen utan även utträdet från branschen, eftersom de inträdeshinder som byggts upp ofta är förknippade med gjorda investeringar till exempel i tillverkningsanläggningar vilka är svåra att avyttra. De redan etablerade företagen i branschen blir därigenom mer beroende av den marknad på vilken de agerar och har färre handlingsalternativ (jfr t.ex. Aghion och Bolton 1987, Sölvell 1987, Yip 1982). Beroendet mellan konkurrenterna är en viktig utgångspunkt vid bedömningen av ett företags dominerande ställning både enligt 1982 års och 1993 års konkurrenslag. Frågan om ett företag kan agera utan att ta hänsyn till konkurrenternas och potentiella konkurrenters reaktioner är mycket viktig för bedömningen. Om en bransch har höga inträdeshinder är beroendet mellan konkurrenterna stort och därmed även effekterna av att ett företag erhåller eller förstärker sin dominerande ställning.

Företagsförvärv påverkar främst marknadsstrukturen eller konkurrensarenan genom att företag via förvärv erhåller ökad marknadsmakt genom ökad dominans. *Koncentrationen* (horisontell integration) i branschen ökar med andra ord. Den dominerande aktören kan till exempel genom sin finansiella styrka förhindra nya etablerare att få fotfäste inom en specifik marknad. Företag kan genom fusion dessutom utveckla stordriftsfördelar genom investeringar i till exempel gemensam produktionsutrustning och gemensamma distributionssystem. En ny etablerare förutsätts därför investera i stordrift för att ha möjlighet att konkurrera med redan etablerade företag i branschen. En hög grad av koncentration kan därför i sig utgöra ett inträdeshinder i termer av ökad marknadsmakt och en effektivare kostnadsstruktur.

Om koncentrationsgraden är mycket hög utan att något enskilt företag ensamt dominerar marknaden så tenderar företagen att anpassa sig till varandra. Knickerbocker (1973) använder begreppet "oligopolistic reaction" för att beskriva denna typ av agerande och menar att konkurrensen ofta utkristalliseras som drag och motdrag mellan konkurrenterna.<sup>4</sup> Yu & Ito (1988) för ett liknande resonemang och

---

<sup>4</sup> Både Knickerbocker (1973) och Yu & Ito (1988) studerar företagens direktinvesteringar utomlands medan Scherer relaterar de strukturella förhållandena till företagets prissättning.



påtar att företag i oligopolbranscher tenderar att undvika intensiv rivalitet och att konkurrenterna därigenom blir defensiva. Scherer (1980) förklarar agerandet i en dylik oligopolsituation utifrån Chamberlins (1933) tankegångar om att företagen genom tyst överenskommelse anpassar sig till varandra. Företagen är medvetna om det beroende som råder och att ett konflikterande agerande leder till att alla företag får det sämre. Företagen kan därför, trots konkurrensen, sätta priser som ligger nära monopolpriser och därigenom erhålla det bästa ekonomiska utfallet. När branschen är koncentrerad till att endast inbegripa två företag menar Kwoka (1979) att samarbete är möjligt.

Scherer (1980) menar att intensiv konkurrens möjliggörs när det finns ett flertal aktörer vilket innebär att överblicken och förutsägbarheten är låg. Det är då troligt att någon aktör ignorerar betydelsen av att samordna aktiviteterna eller att konkurrenterna har olika uppfattningar om vad som är det bästa agerandet för alla parter. Om styrkeförhållandena mellan konkurrenterna däremot är asymmetriska (det vill säga att ett företag har mycket större marknadsandel än den eller de närmsta konkurrenterna) kan ett företag genom sin makt och styrka ("monopoly power") styra de övriga aktörerna i branschen (jfr Porter, 1983; Scherer, 1980). Knickerbocker (1973) menar att de övriga företagen i ett dylikt fall endast reagerar på ledarnas åtgärder utan att överväga andra faktorer. De övriga företagen behöver emellertid inte nödvändigtvis anpassa sig till ledaren utan kan även vidta åtgärder som på sikt innebär att de övertar ledarskapet. Worcester (1957) menar att det dominerande företaget måste ha specifika kostnadsfördelar eller fördelar av en stark kundlojalitet för att inte deras ledande ställning skall undergrävas genom konkurrenternas agerande. Detta kan leda till att dominansen bryts och en mer intensiv konkurrens utvecklas inom branschen.

För att bedöma ett företagsförvärvs effekter på den konkurrens som bedrivs inom en bransch räcker det emellertid inte att enbart ta hänsyn till de inträdeshinder som följer av en ökad koncentration i branschen. Hänsyn måste även tas till andra strukturella hinder för konkurrens, vilket bland annat poängterades i propositionen till 1993 års konkurrenslag i det att marknadsstrukturen inkluderades i bedömningspunkterna. Det är inträdeshindren i sin helhet som bestämmer graden av beroende mellan konkurrenterna. Hög grad av vertikal integration, intensiv forskning och utveckling och en hög grad av produkt-differentiering är exempel på inträdeshinder som inte direkt är kopplade till graden av koncentration i branschen.

*Vertikal integration* och kontrakt mellan olika aktörer i en bransch påverkar marknadsstrukturen och agerandet i branschen. Företag i en bransch kan delta i olika former av kontrakterade transaktioner (jfr Carlman, 1986; Couse, 1937; Leblebici, 1985; Williamsson, 1975,

1981; Williamson & Ouchi, 1981). Genom kontraktsförbindelser är det möjligt för företag att kontrollera kritiska insatsvaror eller kunder, vilket ger företag med sådana kontrakt en starkare ställning relativt de konkurrenter som saknar kontraktsförbindelserna, vilket hämmar konkurrensen. Det finns även övergripande ekonomiska fördelar med integration genom att företag på liknande sätt som vid ett förvärv eller ett sammangående kan specialisera sig på olika delar i en förädlingskedja och öka produktiviteten. Produktiviteten kan öka dels inom varje företag som en följd av specialisering och dels i systemet som sådant genom att dubbelarbete undviks och osäkerheten reduceras. Integration kan även underlätta teknologiöverföring mellan företagen (Gadde och Grant, 1984). Vertikal integration uppbyggd utifrån argument i linje med ovanstående kan exemplifieras med stora tillverkare som har speciella "första klass" underleverantörer som genom kontraktsförbindelse har en långsiktigt säkrad avsättning för sina produkter samtidigt som man kanske integrerar sina produktionsstyrningssystem med kunden eller tar på sig en del av produktutvecklingsansvaret. Kedjor inom detaljhandeln kan ha kontrakt med vissa tillverkare vars produkter man marknadsför till konsumenterna.

Hög grad av vertikal integration kan, som nämndes ovan, hämma konkurrensen genom att kontrakteringar eller vertikalt ägande utgör ett inträdeshinder. Integrationen kan vidare inbegripa gemensamma investeringar och anpassningar mellan parterna som gör att de enskilda företagens flexibilitet försämras (jfr Tirolle, 1988). Varje förändring i ett vertikalt integrerat system innefattar många parter och leder till i vissa fall mycket kostsamma och utdragna förhandlingar. Det kan innebära svårigheter att introducera nya lösningar eller nya organisatoriska former i ett sådant system och de konserverande krafterna kan på sikt leda till att systemets effektivitet förloras.

Integration vertikalt (och horisontellt) kan vara mer eller mindre formaliserad. Den ena ytterligheten är att samma företag inom sig driver vertikalt eller horisontellt integrerade verksamheter. Den andra ytterligheten är att företag via löst formulerade avtal samverkar horisontellt (till exempel att man har viss gemensam annonsering) eller vertikalt (till exempel genom avtal mellan detaljhandlare och tillverkare). Samverkan genom avtal eller gemensamma projekt (till exempel produktutveckling, marknadsbearbetning etc.) ökar integrationen och koncentrationen men kan i vissa fall vara ett alternativ till uppköp. Avtalsbunden samverkan är också, trots allt, lättare att bryta upp än vad ett förvärv är om förutsättningarna för samverkan av någon anledning förändras. Samverkan och samarbete kan sålunda vara ett alternativ till koncentration genom uppköp eller fusioner och är därmed en lösare och "mindre koncentrerad" form av integration.

Även *intensiteten i forskning och utvecklingen* inom en bransch kan beskrivas som ett inträdeshinder. Om ett företag vill etablera sig i en bransch där nya produkter mycket snabbt ersätter gamla produkter måste den nye etableraren ha möjlighet att delta i denna intensiva utveckling för att inte direkt slås ut från marknaden.<sup>5</sup> Enligt Schmalensee (1988) finns det ett samband mellan hur mycket kapital som läggs ned på forskning och utveckling och andelen lyckade utvecklingsprojekt. Ett företag i dominerande ställning kan genom monopolpriser generera utvecklingskapital. Företagens produktutveckling kopplas alltså till företagets dominans i en bransch. Åsikterna går emellertid isär om hur företagsstorleken påverkar produktutvecklingen. Arrow (1962) menar att incitamenten för att utveckla nya produkter minskar när ett företag erhållit en dominerande ställning. Däremot stimuleras de övriga företagen att utveckla nya produkter av möjligheten att erhålla en dominerande ställning och de därtill kopplade vinstmöjligheterna.

*Graden av differentiering* i en bransch är ett tredje inträdeshinder som inte direkt behöver vara kopplad till företagsförvärv men som har betydelse för konkurrensen i branschen och för de effekter som ett företagsförvärv kan ge upphov till. Genom att utveckla egna produkt- eller marknadsnischer kan konkurrensen få monopolistiska inslag vilket ger ett större utrymme för företagen att agera oberoende av varandra (jfr Porter, 1980). Scherer (1980) menar att om produkterna är totalt homogena är det endast priset som konkurrenterna kan variera och alltså är priset det enda medel som kan användas i konkurrensen. I oligopolbranscher kan differentieringsåtgärder genomföras i syfte att maximera den kollektiva vinsten. Då sker differentieringen genom att marknaderna, produkterna, etc delas upp mellan konkurrenterna. Ett företag kan enligt Scherer (1980) differentiera sig från konkurrenterna på fyra olika sätt; genom valet av lokalisering, genom den service som erbjuds, genom produktens fysiska egenskaper samt genom den subjektiva image som skapas kring produkten. Den typen av differentiering kan, till skillnad från pris, vara svår att kopiera. Det krävs ofta stora investeringar och att kvalitet och märkeslojalitet byggs upp.

Friedman (1983) ser reklam som ett verktyg i syfte att påverka efterfrågan. Genom reklam och annan marknadsinformation kan företagen differentiera sina produkter och utveckla en monopolsituation inom vissa segment. Om företagen är verksamma på marknader där det finns ett nära samband mellan omfattningen på kommunikationen och företagets marknadsandelar kan fördelar erhållas om något företag

---

<sup>5</sup> För en genomgång av empiriska studier på området se även Kamien and Schwartz (1982) och Stoneman (1983).

utvecklar stordriftsfördelar i marknadskommunikationen. Mot detta förs åsikter fram om att reklam och information bidrar till att öka kundernas förhandlingsstyrka. Genom ökad kundinformation reduceras säljarnas monopolistiska maktsituation. Schmalensee (1988) menar emellertid att reklam och marknadsinformation kan ge upphov till båda effekterna. Marknadskommunikationen sker även via andra informationskanaler, till exempel via återförsäljare (Jfr Porter 1979). Även valet av distributionsnät påverkar därför möjligheten till differentiering.

Effekterna av att ett företag genom förvärv erhåller eller förstärker en dominerande ställning måste alltså utvärderas, inte enbart i relation till de inträdeshinder som följer av en ökad koncentration utan även i relation till den marknadsstruktur som i övrigt kännetecknar branschen i sin helhet. Det är de strukturella förhållandena i sin helhet och det sätt varpå en förändring i koncentrationsgraden förändrar dessa förhållanden som är intressanta för en förståelse för hur ett förvärv påverkar prisbildningen, effektiviteten i branschen och möjligheten för annan näringsidkare att bedriva verksamhet.

### 1.2.3 Konkurrensarenans avgränsning – bransch eller strategisk grupp?

Nära kopplad till den diskussion som förs i förarbetena till 1982 års och 1993 års lagstiftning om vad som är att betrakta som den relevanta marknaden är frågan om hur konkurrensarenan skall avgränsas. Den relevanta marknaden avgränsas vanligen både utifrån en produkt- och en marknadsdefinition varför även konkurrensarenan skall diskuteras utifrån dessa dimensioner.

När det gäller den första avgränsningen av den relevanta marknaden, produktavgränsningen, är det denna som vanligen utgör utgångspunkten för studier av inträdeshinder i en bransch. Man utgår vanligen från att hela industrin (till exempel textil-, bryggeri-, bilindustrin) är en bransch och industrier definieras i sin tur utifrån produkternas statistiska klassificering till exempel i SNI-koder. Det är alltså de inträdeshinder som avgränsar industrier som tillverkar samma typ av produkter som diskuteras. Den produktdefinition som används för att statistiskt särskilja olika industrier är emellertid mycket bred och utgörs snarare av produktklasser än av produkter och nära substitut. Heterogeniteten inom en industri kan med andra ord vara mycket stor. Porter (1980) utgår därför från enskilda produkter och nära substitut när han beskriver konkurrensen i en bransch. Även Hunt (1972) uppmärksammar att det finns skillnader inom en bransch och lanserar begreppet strategiska grupper för att inkludera dessa skillnader i

analysen. Hunt (1972) menar att en analys av symmetriska grupper av företag inom en bransch bättre kan förklara rivaliteten i branschen. Bengtsson (1998) utgår ifrån hur lika företagen är i deras produkt- och marknadsval samt vad gäller deras relativa styrka i ett försök att beskriva och analysera den konkurrens som faktiskt bedrivs mellan företag och menar att en alltför vid branschdefinition omöjliggör en analys av konkurrens och dess funktion.

Tankegångarna kring strategiska grupperingar utgår alltså ifrån att branschen är heterogen. Heterogenitet krävs för att formeringar av strategiska grupper, dvs. *grupper av företag som skiljer sig ifrån andra grupper av företag i samma bransch i någon strategiskt viktig dimension* (till exempel grad av vertikal integration), skall vara möjlig. Ett av argumenten för att studera strategiska grupper är att de beroendeförhållanden som kännetecknar imperfekta marknader framstår tydligare i mindre grupper inom en bransch, vilket redan tidigare lyfts fram som ett viktig bedömningskriterium vid tillämpningen av konkurrenslagen för företagsförvärv. Caves och Porter (1977) för fram tanken om att strategiska grupper avgränsas genom "mobility barriers" som försvårar rörligheten *inom* en bransch. Företagens agerande ger upphov till hinder som försvårar såväl inträden till som utträden från en strategisk grupp. Inom samma strategiska grupp kan företagen utveckla en större förståelse för det ömsesidiga beroendet och därför se rörlighetshindren som en gemensam tillgång i konkurrensen med andra aktörer inom branschen. Gruppmedlemmarna förstärker de rådande normerna inom gruppen genom att imitera varandra eller genom tyst samförstånd (jfr Porter, 1979). Ett sådant agerande kan ge negativa effekter för samhällsekonomin på lång sikt eftersom det hämmar konkurrensen i branschen som helhet. Dessutom kan förekomsten av strategiska grupper innebära att ett förvärv som inte är skadligt för branschen som helhet kan ha negativa effekter på konkurrensen inom en strategisk grupp och alltså för samhällsekonomin. Det finns alltså anledning att ifrågasätta definitioner av relevant marknad utifrån branschbegreppet och övergripande produktsamhörighet eftersom de aspekter som har betydelse för den så kallade effektiviteten i konkurrensen kan vara knuten till betydligt mindre grupper av företag.

När det gäller den andra avgränsningen av den relevanta marknaden, marknadsavgränsningen, är det framför allt den nationella marknaden i förhållande till den internationella marknaden som är intressant. Den relevanta marknaden att ta hänsyn till i bedömningen av huruvida ett företag erhåller en dominerande ställning och om denna innebär att företaget agerar på ett sätt som hämmar en effektiv konkurrens, är den nationella marknaden eller delar av den. Det är alltså konkurrensen mellan företag verksamma i Sverige som skall vara effektiv. I förarbetena förs emellertid ett antal argument fram som motsäger denna

avgränsning av konkurrensarenan. Uttalanden fälls om att det ur allmän synpunkt är befogat att acceptera en utveckling mot ökad koncentration och minskad konkurrens om detta krävs för att företagen skall utveckla internationell konkurrenskraft. Bakom detta resonemang ligger ett antagande om att företagen måste vara stora och ha utvecklad stordrift för att de skall kunna möta den utländska konkurrensen, vilket Burke et al (1988) uttrycker på följande sätt; "public policy... (is) a balancing act between control of that power (market power), with consequent restraints on competition, and a desire to foster the healthy growth of the economy on a 'bigness is best' principle" (Burke et al 1988 s. 220). Den "störst är bäst"-princip som relateras i citatet kan dock ifrågasättas. Detta görs i nästa avsnitt i samband med att konkurrensens betydelse för innovations- och konkurrenskraft diskuteras.

#### 1.2.4 Effektiv konkurrens, innovationskraft och internationell konkurrenskraft

Många företag verkar i en affärsmiljö som är kraftigt internationellt integrerad. Man möter utländska konkurrenter i Sverige och är själv verksam i andra länder; genom egna dotterbolag, systerbolag, importörer eller genom direkt export. Det kan vara frestande att dra slutsatsen att de relevanta sammanhangen som avgör konkurrensens karaktär och effektivitet också bör vara internationella och att de nationella marknaderna är av marginaliserad betydelse. Det är dock inte på något sätt självklart att en internationell integration gör de nationella miljöerna mindre betydelsefulla. Det är därför inte heller självklart att företag först måste växa sig starka på den nationella marknaden (till exempel genom förvärv) för att därefter bättre kunna möta konkurrensen internationellt.

Detta hänger samman med hur konkurrenskraft arbetas upp. Porter (1990) diskuterar företags och länders internationella konkurrenskraft och han sätter i det närmaste ett likhetstecken mellan internationell konkurrenskraft och innovationskraft. Genom ett innovativt agerande är det möjligt att utveckla konkurrensfördelar och att bli internationellt konkurrenskraftig. Den svenska industrins innovationskraft bör alltså ur allmän synpunkt anses vara mycket viktig och det får anses vara en relativt enighet runt påståendet att innovationskraft i industrin även är av betydelse för konsumenternas välfärd: "It is a commonplace that technical progress, the development and use of new products and processes, is the most important source of increases in consumer welfare in modern economies." (Schmalensee 1988 p 673). För att vara internationellt konkurrenskraftig är det nödvändigt att vara innovativ och att ha kapacitet och möjlighet att agera innovativt.

Det finns olika uppfattningar om hur innovationskraften (i betydelsen teknisk utveckling) påverkas av att industrier koncentreras till ett fåtal stora företag och det finns ett antal studier som talar emot Schumpeters antagande om att stora företag och koncentrerade industrier är den viktigaste grogrunden för teknisk utveckling (jfr Schmalensee 1988 och Arrow 1962). Ett argument för att stora företag lyckas bättre i sin utveckling är att de har en större finansiell styrka och därför kan investera mer kapital i produktutveckling. Cohen et al (1987) visar emellertid att det inte finns något samband mellan FoU kostnadernas storlek och företagets storlek och försäljning. Empiriska studier visar även att stora företag varken är de i särklass viktigaste utvecklarna av större innovationer eller de som snabbast tar upp innovationer som tagits fram av andra. Scherer (1967) menar att forskning och utveckling mätt i antalet anställda ingenjörer och forskare ökar om koncentrationen är låg medan det inte finns något samband mellan ökad forskning och utveckling och ökad koncentrationsgrad i branscher med en koncentration på över 50-55 procent. Rosenberg (1976) kom till liknande resultat i det att han fann ett signifikant negativt samband mellan antalet anställda inom FoU och stora företags marknadsandel. Bengtsson och Sölvell (1997) har i en studie av svensk tillverkningsindustri visat att ett hett konkurrens klimat med intensiv och dynamisk konkurrens stimulerat såväl produkt- som processutvecklingen inom industrin medan statisk priskonkurrens hämmar företagets produktutveckling. Koncentration och dominans är utifrån de nämnda studierna inte en förutsättning för att företagen skall bli innovativa och därmed internationellt konkurrenskraftiga. Istället krävs en intensiv och dynamisk konkurrens som pressar företagen att bli innovativa.

Om innovationskraften har att göra med den konkurrens som står att finna i den miljö där företagen agerar så blir det naturligtvis av intresse att på ett relevant sätt avgränsa den miljö som har denna påverkan. Det framgår då att internationella miljöer inte kan ersätta lokala miljöer vad gäller det sätt på vilket miljön stimulerar företagen att bli innovativa. Det är *närhet* och *mångfald* lokalt som är viktigt. Att tala om geografisk närhet och nationella industrimiljöer i en värld som allt mer globaliseras kan tyckas paradoxalt. Det finns dock stöd för detta i en delvis ny tanketradition som vuxit fram under senare år och som hävdar att nationella förhållanden är viktiga för företagets styrka i förhållande till konkurrenter internationellt (Jfr Enright, 1992; Lagnevik, 1993; Porter, 1990; Sölvell et al 1991; Sölvell och Bengtsson, 1996). Porter (1990) hävdar att genom de krav och den press som konkurrensen ger, stimuleras eller tvingas företagen till ett innovativt agerande som resulterar i att branschen och företagen utvecklas. Kärnan i denna typ av resonemang är att intensiv konkurrens mellan geografiskt närstående

företag ger upphov till dynamik. Finns ingen konkurrens i den geografiska närheten eller om konkurrensen inte är effektiv blir företagen passiva. Det är alltså närhet, mångfald och intensitet i konkurrensen som är centrala för den utveckling som sker inom en bransch och för den internationella konkurrenskraften. Detta är viktigare än att vara stora och starka på hemmamarknaden.

Om det finns en närhet mellan konkurrenter går lärandet, imitationen och spridningen av nya idéer snabbare. Törnqvist (1990) menar att närhet underlättar informationsutbytet vilket är viktigt för kreativiteten. Krugman (1991) för ett liknande resonemang och menar att teknikspridning stimuleras av att informationsflödet underlättas i lokala miljöer. Den nationella miljön är mer utmanande eftersom det finns en psykologisk eller funktionell närhet mellan konkurrenter. Företagen vet mer om varandra och tvingas därför mäta sig med varandra på betydligt fler områden. En geografisk närhet mellan konkurrenter innebär även att de till exempel jämförs med varandra i pressen vilket är en typ av utmaning som pressar företagen att ständigt bli bättre. Ökad information, kunskap och medvetenhet om konkurrenterna men även psykologiska faktorer som prestige och stolthet stimulerar företagen till att aktivt konkurrera och till ett innovativt agerande.

Mångfald är en annan viktig ingrediens i en effektiv konkurrens. Porter (1990) menar att om konkurrenterna är många relaterar de sitt agerande till varandra. Därigenom stimuleras företagen till förbättringar och innovationer relativt varandra. Om det endast finns ett fåtal företag i branschen finns det en risk att de delar upp marknaden eller utvecklar kartellliknande relationer. Även i dessa fall erhåller företagen monopolistisk makt vilket ur ett samhälls- och utvecklingsperspektiv är negativt. Finns det däremot en mångfald i konkurrensen, det vill säga att det finns flera företag med olika förutsättningar och strategier, kan företagen lära av varandra och de pressas att ständigt förbättra de egna förutsättningarna för att konkurrera. Det är dock viktigt att notera att mångfald i sig inte enbart har att göra med antalet företag. Mångfald kan uppnås genom att det till exempel finns många kunder eller leverantörer även om antalet konkurrenter är litet eller genom att ett mindre antal konkurrenter har en mångfald i sitt sortiment (i utbudet) och i sina relationer till marknaden eller genom att det finns en mångfald i olika tekniska lösningar på kundernas behov.

Mångfald och närhet ger även upphov till den tredje viktiga komponenten i vad som här definieras som effektiv konkurrens, *intensitet*. En tät och intensiv kamp mellan företag pressar dem att experimentera med nya idéer, att på olika sätt försöka differentiera sig från konkurrenterna och att vidareutveckla sin unika kompetens. Detta



bidrar till innovationer och förnyelse. Det blir prestigeladdat att vara först med nyheter och framgångsrika strategiska drag imiteras snabbt. Intensiteten har därmed att göra med hur nära och tydligt företagens agerande är kopplat till konkurrenternas agerande och hur medvetna man inom en bransch är om vad de konkurrerande företagen gör och hur intresserad man är att agera utifrån denna kunskap.

Resonemangen ovan innebär alltså att effektiv konkurrens förutsätter närhet mellan företagen, mångfald i deras agerande gentemot kunder och olika resursmarknader samt intensitet i deras "umgänge". Sammantaget leder en fungerande konkurrens enligt ovan till en dynamik i branschen, utvecklingskraft och innovationer i företagen och, i nästa steg, till en ökad samhällsnytta och internationell konkurrenskraft.

### 1.2.5 Effektiv konkurrens ur ett kortsiktigt- respektive långsiktigt perspektiv

Ovan har konkurrens diskuterats utifrån olika betingelser som råder i en bransch men det är även viktigt att beskriva konkurrens som en process över tiden. I förarbetena till konkurrenslagen poängterades att det är ett förvärvs effekter för konkurrensen på lång sikt som är av intresse vid tillämpningen av lagen och inte förvärvets omedelbara, kortsiktiga, effekter. I detta sammanhang är det även viktigt att poängtera att ett förvärv vid en tidpunkt endast utgör en händelse i ett långt förlopp. Det innebär att ur ett långsiktigt perspektiv måste konkurrensens utveckling historiskt lika väl som effekterna i framtiden inkluderas i bedömningen.

När det gäller drivkraften till förändring beskrivs vanligtvis skillnader i vinstpotentialen, i bemärkelsen långsiktig avkastning på investerat kapital, som en faktor av avgörande betydelse för företagens strategiska agerande och förändringen i en bransch (jfr Caves & Porter, 1977; Porter, 1980 et al). Att vinstpotentialen skiljer sig åt mellan olika branscher och strategiska grupper ger incitament att förändra strategin i syfte att etablera verksamhet inom områden med högre vinstpotential. Porter (1980) menar att starka konkurrenskrafter<sup>6</sup> driver ner avkastningsnivån mot den konkurrensmässiga minimigränsen, vilken kan jämföras med avkastningsgraden i en situation med fullständig konkurrens. Företagen söker då nya möjligheter och högre vinstmarginaler på nya områden och därigenom stimulerar konkurrens-

---

<sup>6</sup> De konkurrenskrafter som Porter (1980) diskuterar är hotet från nya etablerare köparnas och leverantörernas förhandlingsstyrka, hot från substitutprodukter och konkurrens bland konkurrerande företag.

krafterna till förändring. På samma sätt fungerar skillnader i vinstpotential som ett hinder för förändring. De företag som befinner sig i en bransch med höga vinstmarginaler strävar efter att bibehålla dessa marginaler genom att omöjliggöra en alltför intensiv konkurrens. Detta uppnås genom att företagen agerar i syfte att skapa inträdeshinder som gör det svårare för potentiella etablerare att etablera sig i branschen (vilket diskuterats tidigare i detta kapitel).

Företagens strävan efter att skapa vinster och ett eget handlingsutrymme innebär i praktiken en strävan efter att reducera konkurrens, vilket ofta tar sig uttryck i branschens utveckling mot en allt större koncentration över tiden. Inom strategilitteraturen beskrivs till exempel branschens livscykel utifrån antagandet om att företagen strävar efter att maximera vinsten. Porter (1983) beskriver med hjälp av branschlivscykeln hur branscher skapas och utvecklas till följd av att de potentiellt höga vinstmarginalerna lockar nya etablerare, koncentreras och så småningom avvecklas därför att nya branscher utvecklas som ersätter de gamla. Under processens gång minskar antalet konkurrenter både som en följd av sammanslagningar och uppköp och av att vissa aktörer lämnar arenan. Att marknaden mättas leder till att även kunder och leverantörer koncentreras och därigenom får en större förhandlingsstyrka. Hotet om substitut ökar, tekniken är väletablerad och risken för att nya tekniska lösningar växer fram ökar. Detta kan jämföras med organisationsekologiska cykliska beskrivningar av företagens födelse, levnad och död (jfr Hannan & Freeman, 1989) och med Schumpeters (1942) beskrivning av den kreativa förstörelsen.

Om beskrivningen av branschlivscykeln relateras till den tidigare förda diskussionen om agerandet i branscher med olika grad av koncentration kan agerandet under den första fasen i branschutvecklingen antas vara aktivt. Branschen är fragmenterad och i dylika situationer är agerandet aktivt och handlingsutrymmet stort. Under det att branschen växer och mognar ökar strukturerings- och koncentrationsgraden. I branscher som endast består av ett fåtal aktörer antas konkurrenterna vidta direkta drag och motdrag relativt varandra. Om koncentrationsgraden ytterligare ökar så att strukturen kan karaktäriseras som ett duopol kan konkurrensen få ett större inslag av samarbete och bli mer defensiv och passiv.

Under processens gång växer företagen, storskalighet och en effektivare kostnadskontroll byggs successivt upp varför verksamheten blir effektivare. Samtidigt reduceras intensiteten i konkurrensen i det att antalet aktörer minskar, att företagen genom vertikal integration etc skapar bindningar och låsningar som hindrar en aktiv konkurrens. Pressen att effektivisera verksamheten minskar likaså vilket kan leda till att företagen blir ineffektiva. Dessutom minskar successivt det

konkurrenstryck som skapar dynamik och innovationskraft i branschen vilket ur allmän synvinkel är negativt.

Att beskriva utvecklingen i en bransch som en livscykel med olika stadier kan kritiseras, inte minst utifrån livscykelteoriernas antagande om att ett stadium med naturlighet följer ett annat. Det intressanta är dock att branscher under olika perioder befinner sig i olika stadier av koncentration respektive perioder av fragmentering (jfr t.ex. Håkansson 1992). Bengtsson (1998) fann att konkurrensklimatet i en bransch förändras över tiden. Hon identifierade fyra olika konkurrensklimat som på olika sätt stimulerade utvecklingen i en bransch. Ett konkurrensklimat, det rivaliserande konkurrensklimatet med få men symmetriska aktörer som konkurrerade intensivt med varandra, stimulerade företagen att förbättra produkterna och effektivisera produktionen, vilket kan jämföras med den positiva effekt som ofta tillskrivs en utveckling mot ökad koncentration. Två andra konkurrensklimat; det evolutionära och det revolutionära med asymmetriska aktörer till följd av att ett företag hade en dominerande ställning; stimulerade utvecklingen på helt nya produkt- och marknadsområden. De mindre företagen utvecklade nya lösningar och idéer i syfte att bättre kunna konkurrera med den dominerande aktören. Det fjärde konkurrensklimatet, det samexisterande klimatet, med en mycket starkt dominerande aktör och ett fåtal mycket små konkurrenter hämmade däremot utvecklingen. De små aktörerna var alltför små för att utgöra något hot och de pressade inte den dominerande aktören att vidta nya innovativa åtgärder.

Ett antal intressanta iakttagelser gjordes vad gäller förändringen av konkurrensklimaten över tiden. Det minst dynamiska klimatet var det mest varaktiga klimatet. Även det rivaliserande klimatet bestod under ett flertal år men i och med att en konkurrent erhöll en starkare position och symmetrin mellan företagen bröts upphörde detta klimat. De två konkurrensklimat som stimulerade nydanandet i branschen var däremot mycket kortvariga. Den förklaring som gavs till detta var att företagen strävade efter en dominerande position och reducerad konkurrens, alltså efter att skapa ett samexisterande konkurrensklimat. När de befann sig i ett sådant klimat strävade de efter att bibehålla denna situation. Bengtssons studie indikerar att det i företagandet finns en inneboende drivkraft mot en statisk situation utan konkurrens även om symmetri mellan ett fåtal konkurrenter under en period kan ge upphov till dynamik även i koncentrerade branscher.

Om hänsyn tas till de resonemang som förts ovan blir slutsatsen att ett företagsförvärv och dess effekter på konkurrensen i en bransch måste förstås utifrån den historiska utvecklingen av konkurrensen. Är förvärvet ett led i en utveckling mot samexistens där företagen varken tvingas effektivisera sin verksamhet eller utveckla nya lösningar för att

möta konkurrenters agerande eller är förvärvet ett led i en utveckling mot en ökad symmetri och därmed intensivare konkurrens i en redan koncentrerad bransch eller är branschen inne i en fragmenteringsperiod när nya aktörer etablerar sig på marknaden. I det första och sista fallet är ett förvärv skadligt för konkurrensen i branschen. Koncentrationen förstärks eller utvecklingen mot en ökad grad av fragmentering bryts. I det andra fallet däremot kan ett förvärv motverka de negativa konsekvenserna av en redan utvecklad koncentration. Även om förvärvet i sig inte direkt får förödande konsekvenser kan ett ingripande mot ett förvärv motiveras av de förödande konsekvenser som den pågående utveckling i branschen kan komma att få.

### 1.2.6 Effektiv konkurrens – en sammanfattning

De regler som tillämpas för förvärvskontroll utgår från ett antal teoretiska antaganden om marknaden och dess funktion vilka sammanfattas i det följande.

*Effektiv konkurrens;* Det mest grundläggande syftet med konkurrenslagstiftningen är att genom lagens tillämpning bidra till att en effektiv konkurrens upprätthålls. Genom en effektiv konkurrens erhålls den största samhällseliga nyttan. Den innebörd som traditionellt läggs i ”effektiv konkurrens” grundas i teorin om den perfekta marknaden och dess funktion. Faktisk konkurrens bedrivs emellertid på marknader behäftade med imperfektioner och att sträva efter perfekt konkurrens på dessa marknader kan snarast betraktas som en utopi. Däremot kan ett antal mekanismer som ger upphov till ett starkt konkurrenstryck på en imperfekt marknad identifieras och strävan efter att upprätthålla en effektiv konkurrens måste inriktas på dessa. En effektiv konkurrens kan definieras som *intensiv* kamp mellan en *mångfald* av företag med en stor *närhet* till varandra. Mångfald och närhet ger upphov till att en tät och intensiv kamp utspelas mellan företagen som pressar dem att sänka priserna, att genomföra kostnadsrationaliseringar, att experimentera med nya idéer och att vidareutveckla sin unika kompetens.

*Relevant marknad – strategisk grupp.* Avgränsningen av den relevanta marknaden görs ofta utifrån övergripande bransch- och produktdefinitioner. Det är dock inte med nödvändighet så att den för konkurrensens effektivitet viktigaste grupperingen av företag är den som branschdefinitionerna leder fram till. De är ofta alltför vida och alltför omfattande för att avspegla den domän inom vilken konkurrensen bedrivs. Det kan i stället vara mer relevant att försöka avgränsa strategiska grupper av företag som är närmare relaterade till

varandra i konkurrenstermer och mellan vilka det finns starkare beroendeförhållanden.

*Dominans och marknadsmakt.* Beroendet mellan konkurrenter och företagets möjlighet att agera utan att ta hänsyn till konkurrenternas och potentiella konkurrenters reaktioner är en viktig utgångspunkt vid bedömningen av ett företags dominerande ställning både enligt 1982 års och 1993 års konkurrenslag. Om en bransch har höga inträdeshinder är beroendet mellan konkurrenterna stort och därmed även effekterna av att ett företag erhåller eller förstärker sin dominerande ställning. Det har därvidlag konstaterats att inträdeshinder, som hämmar konkurrensen, kan vara en följd av koncentration i traditionell bemärkelse. Det vill säga, koncentration som en följd av minskat antal företag och respektive företags (ökande) marknadsandelar. Inträdeshinder kan dock även uppstå som en följd av andra faktorer till exempel vertikal integration, intensitet i forsknings- och utvecklingsinsatserna i branschen samt graden av differentiering. När inträdeshinder skall bedömas är det således av vikt att inte enbart utgå från koncentrationsgraden utan även inkludera andra inträdesbarriärer som kan hindra en effektiv konkurrens.

*Internationalisering och internationell konkurrenskraft* beskrivs som viktiga för ett lands ekonomi och när effekterna av ett förvärv bedöms utifrån förvävsreglerna tas även hänsyn till om förvärvet kan bidra till eller förhindra en sådan utveckling. Det är emellertid viktigt att skilja på förutsättningar för internationell expansion respektive förutsättningar för internationell konkurrenskraft. Koncentrationsgraden och kostnadseffektiviteten i en bransch kan ha betydelse för företagets och branschernas möjlighet att expandera internationellt. I koncentrerade branscher är företagen ofta stora och därmed ofta även finansiellt starka vilket kan underlätta en internationell expansion. För att företagen skall bli internationellt konkurrenskraftiga är däremot intensiteten i konkurrensen, mångfalden konkurrenter och närhet mellan konkurrenterna av större betydelse. Genom den press som konkurrenterna utgör för varandra stimuleras företagen att bli innovativa, vilket är en förutsättning för att utveckla varaktig internationell konkurrenskraft.

## 1.3 Den empiriska studien

### 1.3.1 Urval av branscher

I föreliggande rapport skall fyra branscher och förvärv eller förvärvsförsök genomförda i dessa branscher närmare studeras. Valet av branscher är genomfört i syfte att belysa många och olika aspekter av företagsförvärv och konkurrens vid sidan om det faktum att de varit uppe till någon form av rättslig prövning (i Marknadsdomstolen eller, i ett fall, hos Konkurrensverket enbart). Branscherna är sinsemellan olika vad gäller konkurrensförhållanden och kan därigenom ge vägledning angående vilka konsekvenser som förändringar i lagstiftningen kan komma att få i olika branscher med olika konkurrensvillkor. Följande branscher har valts:

1. *Mejeribranschen.* Branschen är traditionellt hårt strukturerad, regionaliserad och reglerad. Under senare år har förutsättningarna för företagen inom mejeribranschen förändrats och mejeriföretagen har på olika sätt sökt anpassa sig till nya förutsättningar genom samarbeten, produktutveckling och omstrukturering av företagen genom till exempel uppköp eller sammanslagningar. Som exempel på hur av-/omreglering förändrar konkurrensen och förutsättningarna för utveckling är mejeribranschen intressant. Det fall som behandlas är Arlas försök att förvärva Gefleortens Mejeriförening.
2. *Grossistföretag för blommor, frukt och grönt.* Denna bransch är intermediär och belyser de speciella förutsättningar som sådana branscher arbetar under. Grossistföretagen befinner sig dels i en konkurrenssituation på en inköpsmarknad, dels i en konkurrenssituation på en försäljningsmarknad. Inköpsmarknaden är internationell medan försäljningsmarknaden framförallt är nationell. Det ärende som behandlas specifikt är Saba Tradings köp av KF:s importverksamhet av frukt- och grönt. Detta fall kan ge insikter om vilka effekter som kan uppstå om en ökad koncentration av branschen förbjuds respektive tillåts.
3. *Färgbranschen.* Denna bransch utgör ett exempel på en situation när en sammanslagning medförde samarbete i produktion men konkurrens i försäljning. Det var Alfort & Cronholms färgtill-

verknig till konsumenter och yrkesmålare, Alcro, och motsvarande enhet hos Beckerkoncernen, Beckers, som gick samman i ett gemensamt bolag men man behöll samtidigt de två skilda varumärkena. Uppdelningen av konkurrens och samarbete mellan olika funktioner i företagen kan på olika sätt vara både positiv och negativ för de övergripande samhällsmålen (pris till konsument, innovationskraft samt effektiv resursallokering) vilket gör detta fall intressant. Branschen utgör även ett exempel på en starkt nationellt orienterad bransch som över tiden internationaliserats allt mer.

4. *Liningbranschen*. Svedala industriers förvärv av Skega utgör ett exempel på ett förvärv där två intensivt konkurrerande företag samordnas i samma organisation. Internationaliseringsgraden i branschen är mycket hög varför det är möjligt att bedöma hur en reducering av den inhemska konkurrensen påverkat konkurrensen i en internationell bransch. Detta fall utgör även ett exempel på en situation när ärendet togs upp till en första granskning av Konkurrensverket men inte till en fortsatt granskning av MD.

### 1.3.2 Urval av respondenter och genomförande av datainsamling

Datainsamlingen har genomförts medelst intervjuer och dokumentinsamling. Respondenterna har hämtats från de i branschen verksamma företagen och i ett fall från en branschförening. Vanligen har VD eller någon annan person med ledande funktion i företaget intervjuats. Intervjuerna har genomförts antingen per telefon eller vid besök hos företaget i fråga. I frukt- och grönt branschen har 12 personer från 11 företag intervjuats. Alla var eller hade varit större grossister eller importörer, utom en intervju som genomfördes med en av de parter som varit inblandade i målet (KF). I färgbranschen intervjuades 9 personer, såväl färgtillverkare som personer representerande färghandlar/kedjesidan. 20 färgfackhandlare tillfrågades per telefon om olika frågor gällande leverantörer och konkurrens. I mejeribranschen har 5 personer intervjuats, alla representerande mejeriföretag. Slutligen har 5 personer i liningbranschen intervjuats efter förvärvet och därutöver gjordes även ett antal intervjuer med verksamma inom branschen även före förvärvet.

Först och främst har intervjuer skett med de företag som varit parter i förvärven/fusionerna. Dessa intervjuer har huvudsakligen varit de längsta. Intervjuer har även genomförts med andra aktörer i branschen för att få en uppfattning om deras syn på branschen och fusioner/för-

värv som skett eller varit aktuella. Praktiska överväganden har satt gränser för hur många som kunnat intervjuas, men branscherna har belysts från olika synvinklar för att ge så många aspekter som möjligt på utvecklingen. Huvuddelen av intervjuerna är genomförda under vår och tidig höst 1997.

Dokumenterna har dels omfattat material producerat inom de enskilda företagen, främst årsredovisningar men även stenciler och broschyrer, dels material från branschföreningar och liknande och dels offentligt material, till exempel handlingar från domstolsförhandlingarna, samt beslut i ärenden vid Konkurrensverket, publicerat utredningsmaterial från SPK och Konkurrensverket, med mera. Dessutom har publicerade skrifter om branscherna och företagen använts. Intervjuerna har berört branschens struktur och utveckling, de olika företagens situation och agerande, konkurrensförhållanden och synpunkter på branschens funktion. Detta har dock i stor utsträckning varit kopplat till frågeställningar som aktualiserats inför Marknadsdomstolen/Konkurrensverket i respektive fall. Frågor har även ställts angående de olika respondenternas syn på konsekvenserna av förvärven eller icke-förvärven, i synnerhet till de i förvärven inblandade parterna.

En del frågeställningar som aktualiserats under studiens gång har varit av känslig karaktär, till exempel när det rört direkta konflikter mellan olika företag som i vissa fall aktualiserades under domstolsförhandlingen eller när det gällt pågående utveckling inom branschen. I andra fall har olika respondenter lämnat konflikterande uppgifter om något speciellt sakförhållande. Sådan problem har hanterats med sedvanliga etiska och källkritiska principer. Varje respondent har, i en första version, fått ta del av de allmänna branschbeskrivningarna samt de delar där hans eller hennes uttalanden har använts och därmed getts möjlighet att godkänna texten eller stryka det som han eller hon inte vill ge offentlighet till. I de fall där uppgifterna gått isär har detta antingen hanterats genom att andra fakta sökts som kan stödja endera uppfattningen. I andra fall har uppgiften helt tagits bort eller så har det skrivits in i texten att uppgiften är osäker. I ytterligare andra fall redovisas de olika åsikterna, för att illustrera de olika uppfattningar som föreligger inom branscherna. Inledande delar av fallbeskrivningen har skickats ut till samtliga intervjuade för genomläsning, vilket inneburit att felaktigheter kunnat upptäckas. Mer än hälften av de intervjuade har lämnat synpunkter på sina uppgifter och/eller fallbeskrivningen. Detta har även inneburit att visst material tagits bort från den ursprungliga fallbeskrivningen, varvid vissa nyanser eventuellt försvunnit. Dock har det inte påverkat den huvudsakliga framställningen och bedömningen av branschernas utveckling och konkurrens-situation. I något fall har skrivningen godkänts av efterträdaren till den intervjuade.

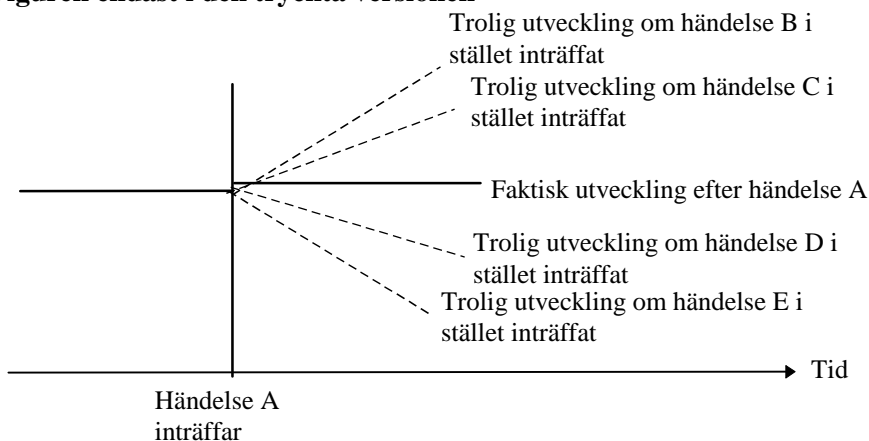


De branschbeskrivningar som redovisas i rapporten innehåller en "före och efter ärendet" -beskrivning av branscherna. "Före"-beskrivningen grundas till stor del på sekundärdata, till exempel Marknadsdomstolens beskrivningar, samt tidigare gjorda utredningar och studier av branscherna. "Efter"-beskrivningen bygger i större utsträckning på personliga intervjuer med centrala aktörer i respektive bransch samt sekundärdata om branschen och relaterade aktörer vilka påverkas av strukturen i den aktuella branschen.

Branschbeskrivningarna är inte exklusivt inriktade på att redovisa förhållanden som direkt kan sägas ha sin grund i de aktuella rättsfallen. Beskrivningarna är i stället relativt breda och avser omfatta större strategiska förändringar inom branschen och allmänna utvecklingstendenser vad gäller konkurrenssituationen. Det är naturligtvis inte lätt att dra gränsen mellan vad som är kopplat till rättsfallet, vad som är en allmän förändring i branschen och vad som är förändringar utan intresse för branschens utveckling. För att ge ett så rikt underlag som möjligt för analysen har dock enbart en mycket försiktig sovrning av materialet genomförts.

### 1.3.3 Bedömning av kontrafaktiska förlopp

En frågeställning som dyker upp i studier av denna typ är hur utvecklingen hade sett ut *om* en viss händelse hade inträffat eller inte inträffat. Till exempel så vore det naturligtvis värdefullt att kunna bedöma vad som hade hänt om Marknadsdomstolen hade stoppat de förvärv som tilläts och vice versa. Studier av sådana så kallade kontrafaktiska förlopp är dock mycket svåra. När händelsen vars alternativa utfall man vill bedöma dessutom ligger långt bak i tiden så blir det ännu svårare. Med tiden "bleknar" betydelsen av ett enskilt ärende och det blir allt svårare att konstatera att förvärvet hade vissa specifika effekter som är av intresse idag. Senare händelser "tar över", till exempel har den svenska anslutningen till EU medfört en omfattande regelförändring inom många branscher vilket i dagsläget kanske framträder som viktigare för branschens utveckling än fusioner som genomfördes för ett decennium sedan. Ovanstående innebär helt enkelt att antalet alternativa utfall ökar med tiden och det blir allt svårare att konstatera vad som påverkar vad eller att bedöma vad som hade blivit konsekvenserna av en förändring som ligger längre bak i tiden. Resonemanget illustreras i figuren nedan.

**Figuren endast i den tryckta versionen**

Figur 1.1: Faktiska och kontrafaktiska förlopp

Figuren avser enbart att illustrera det faktum att vidden av tänkbara förlopp ökar över tiden och att alla bedömningar av kontrafaktiska förlopp blir mer spekulativa ju längre tid som förflutit. Detta är naturligtvis en svårighet som all utvärdering av denna typ har att hantera. Alltför stort intresse bör med andra ord inte tillmätas utvärderingen av sådana "alternativa" förlopp. Analysens huvudavsnitt berör därför i stället den faktiska utvecklingen och på vilket sätt Marknadsdomstolens (eller Konkurrensverkets) beslut har påverkat den utvecklingen.

## 2 Mejeribranschen: ett förvärv som upphävdes

Det första av de fem förvärvsärendena som kommer att presenteras berör mejeribranschen och Arlas förvärv av Gefleortens mejeriförening. Förvärvet upphävdes efter att ärendet tagits upp i Marknadsdomstolen (MD 1991:21) och resulterat i förhandling. Arla hade vid tidpunkten för förvärvet en dominerande ställning på marknaden och förvärvet ansågs därför kunna ha en skadlig inverkan på konkurrensen vilket var huvudargumentet för att häva förvärvet. Ärendet bedömdes bland annat mot bakgrund av att det svenska jordbruket skulle avregleras och därmed i större utsträckning konkurrensutsättas. Det är förvärvet, förbudet och effekterna därav som skall analyseras i föreliggande kapitel.

Tre förhållanden av betydelse för branschen som helhet kan särskilt nämnas inledningsvis. För det första har branschen varit föremål för en rad politiska hänsynstaganden vilket bland annat tagit sig uttryck i avgifter och subventioner i syfte att garantera ett rikstäckande utbud. För det andra är branschen å ena sidan mycket internationell eftersom vissa produkter sedan länge sålts på en internationell marknad men å andra sidan nationell eller regional eftersom andra mejeriprodukter traditionellt endast försäljs lokalt. För närvarande pågår dock en utveckling mot en allt större internationell integrering och samordning av branschen. För det tredje är branschen, ur ett svenskt perspektiv, till följd av tidigare fusioner, ingripanden och regleringar av olika slag starkt koncentrerad, geografiskt uppdelad och samtidigt integrerad genom samarbeten av olika slag mellan mejeriföretagen. Innan förvärvsärendet och den utveckling som följt därefter beskrivs skall därför kapitlets första del behandla branschen, dess historia fram till början av 1990-talet och branschens övergripande struktur. Därefter beskrivs det aktuella rättsfallet och utvecklingen i branschen efter förbudet mot förvärvet.

## 2.1 Mejeribranschens utveckling och struktur

### 2.1.1 Mejeribranschens historia fram till början av 1990-talet; koncentration, internationalisering och reglering<sup>7</sup>

Under början av 1900-talet var mjölkförsörjningen i främst Stockholm tämligen oregelbunden och under vissa tider rådde mjölkbrist. För att hantera de rådande problemen föreslog Stockholms stadsfullmäktige 1910 att mjölkhandeln skulle kommunaliseras. Detta kom dock aldrig tillstånd men olika utredningar ledde fram till ett förslag om bildandet av ett producentkooperativt företag. 1915 bildades det andelsmejeri som skulle bli Mjolkcentralen och var början till Arla. Ett antal företag slogs ihop och sammanlagt 106 mejerier, skumstationer och uppsamlingsställen kom att ingå i andelsmejeriet. En rationaliserings- och centraliseringsprocess inleddes, vilket innebar att mejerier lades ner, samtidigt som nya, större mejerier byggdes upp.

Mjolkproduktionen var och är fortfarande den viktigaste inkomstkällan för jordbruket. I början av 1930-talet sjönk priset på de mejeriprodukter som exporterades, vilket försämrade jordbrukarnas lönsamhet. Cirka en fjärdedel av mjölkproduktionen såldes vid denna tidpunkt på export i form av smör. När lönsamheten på smörexporten sjönk ville mejeriföretagen i större utsträckning sälja sin mjölk som dryckesmjölk och konkurrensen på detta område resulterade i ständigt sjunkande mjölkpriser. De cirka 300 000 mjölkproducenterna kunde inte enas om gemensamma åtgärder för att lösa branschens lönsamhetskris varför riksdagen beslutade att införa lokala mjölkavgifter för att dämpa den destruktiva konkurrensen på dryckesmjölk och för att utjämna lönsamheten mellan olika produktgrupper. Mjölkavgiften skulle användas för att stödja smörexporten som därigenom inte blev lika känslig för världsmarknadspriserna. Svenska Mejeriernas Riksförening, SMR, bildades för att hantera avgiftens införande.

Mjolkpriset stabiliserades och bönderna fick ett bättre avräkningspris på smör då produktionen inte längre var lika beroende av världsmarknadspriset. Det var emellertid svårt att praktiskt tillämpa utjämningsystemet. Efter något år ändrades därför systemet och en fast

---

<sup>7</sup> Gottliebsson (1990) har använts som källa när inte annat anges

avgift togs ut till SMR:s regleringskassa. En samordnad smörexport ansågs ge bättre priser på världsmarknaden varför SMR tog hand om smörexporten 1935. Under denna period rådde i princip importförbud för mjölk, grädde och smör medan osten skyddades av en införselavgift. Utjämningsystemet ändrades efter kriget så att avgifterna baserades på respektive produkts lönsamhet. Avgifterna användes i huvudsak för att utjämna exportpriserna på smör, ost och mjölkpulver. Regleringskassan överfördes 1967 från SMR till Föreningen för Mejeriprodukter, FFM.

Andra världskriget medförde att överskottet på marknaden vändes i brist. Avgiften ersattes av ett mjölkpristillägg. Detta resulterade i att intresset för att leverera mjölk ökade. Efter kriget försökte man begränsa de statliga subventionerna som införts under kriget. Grundtanken var att det skulle vara möjligt för jordbrukarna att ta ut sådana priser på den inhemska marknaden som vid rationellt jordbruk gav en tillfredsställande inkomst. Vissa subventioner kvarstod dock och prisnivån fastställdes vid årliga förhandlingar, även om en anpassning till världsmarknadspriser var det långsiktiga målet. Bönder i Norrland fick dessutom ett extra pristillägg och mindre mjölkproducenter ett leveranstillägg. Under 1970-talet infördes dessutom matsubventionerna på mjölk efter en uppmärksammas mjölkbojkott i Skärholmen 1972. En stor del av jordbruksregleringarnas stöd lades på mjölken och mjölkkonsumtionen steg kraftigt under de följande åren då mjölken blev billigare.

SMR:s planutredning lade 1965 ett förslag för ökad samordning i branschen. SMR ansåg att det fanns ett behov av strukturförändring och rationalisering, bland annat för att möta en minskad mjölkproduktion men även på grund av detaljhandelns koncentration. Förslaget gick ut på att landet skulle delas in i fem regioner vari alla befintliga mejeriföretag skulle sammanföras till ett. Därigenom skulle tillverkning av ost och mjölkpulver kunna planeras bättre, omlokaliseringar och rationaliseringar av driftsenheterna skulle möjliggöras och förutsättningar för produktutveckling och marknadsföring skulle förbättras. Fusioner genomfördes också i linje med femregionplanen, men det ansågs att ytterligare samverkan krävdes för att på bästa sätt möta den hårdnande konkurrensen från bryggeriindustrin, import, vegetabilisk grädde, med mera. Därför fattades ett beslut 1971 av SMR om att verka för att bilda ett enda mejeriföretag i landet. Beslutet kritiserades hårt och kom aldrig att genomföras i sin ursprungliga form. 1978 upphävdes beslutet, även om man ansåg att behovet av samordnad marknadsföring kvarstod. Bakgrunden var att mjölkproduktionen hade ökat och att ett nytt jordbruksavtal hade förbättrat lönsamheten.

Besluten om samordnad marknadsföring medförde vissa förändringar. Till exempel blev juicen JO som Mjölkccentralen (senare en del i

Arla) och Skånemejerier utvecklade 1974 en riksprodukt. Mjölcentralens yoghurtmärke Yoggi antogs 1973 av mejeriindustrin som ett gemensamt fruktyoghurtmärke. Detta var början till ett gemensamt ägande av varumärken inom mejeriindustrin vilket utvidgats med tiden. SMR:s dotterbolag Mejeriernas Marknad AB, MMAB, bedrev för mejeriföretagen gemensam marknadsföring. MMAB köpte även in det smör som föreningarna tillverkat. Det som ej återköptes för lokal försäljning exporterades av MMAB. MMAB:s dotterbolag Riksost sålde större delen av mejeriernas ost. Samarbetet inom Riksost medförde bl.a. ett pris- och kvoteringsarbete. Scandmilk, ett annat dotterbolag sålde mjölk och vasslepulver. Moderbolaget SMR fungerade 1990 som en serviceorganisation till mejeriföretagen och handlade regleringsfrågor och myndighetskontakter.

Fusionerna i branschen fortsatte trots att en-företags tanken övergavs. Antalet mejeriföreningar minskade från närmare 200 i början på 1960-talet till 24 1985 och 16 1990.<sup>8</sup> Mejerinäringen präglades ända fram till 1973 av den s.k. områdesindelningen, vilken innebar att mejeriföreningarna ej konkurrerade med varandra inom respektive upptagningsområde. Även efter det officiella avskaffandet av områdesindelningen har den fortsatt att ha en praktisk betydelse för verksamheten i branschen.

De regleringar som fanns på marknaden i början på 1990-talet syftade till att säkerställa en inhemsk produktion som skulle täcka konsumtionsbehovet och ge lantbrukarna en tillräcklig lönsamhet.<sup>9</sup> Efter förhandlingar med statens jordbruksnämnd, jordbrukskooperationen och företrädare för konsumenterna fastställdes ett pris som för varje produkt och förädlingsgrad gav kostnadstäckning. Förluster vid exportförsäljning kompensades alltså på olika sätt beroende på produkt. *Gränsskyddet* skyddade detta pris genom rörliga införselavgifter. *Marknadsreglerande åtgärder* användes också för att säkerställa detta pris. Regleringssystemet finansierades av införsel- och andra avgifter samt via medel över statsbudgeten.

Det fanns ett särskilt system för att utjämna skillnader i lönsamhet mellan mejeriföretag med olika produktionsinriktning, vilket innebar att priserna inte sattes av marknadskrafterna. Tanken med utjämningsystemet var att jordbrukarna skulle få ett visst pris på råvaran oavsett mejeriföretagets produktionsinriktning. Dryckesmjölk och grädde fick därigenom relativt höga priser jämfört med ost och smör och andra mer priskänsliga produkter. Utjämningsystemet medförde emellertid, enligt en kartläggning av konkurrenssituationen i olika branscher, att mejeriföretagen inte direkt kände av marknadens signaler (SOU

---

<sup>8</sup> Gäller SMR-anslutna.

<sup>9</sup> Regleringarna finns beskrivna i Pris och Konkurrens 1/91, samt SOU 1991:28;

1991:28), produktmixen valdes inte utifrån ett marknadsbehov. Systemet innebar att den förening som aktivt skapade nya produkter som sålde bra, "drabbades" av en försäljningsavgift. Denna tillföll alltså även de mejeriföretag som förhållit sig mer passiva. Utjämnings-systemet innebar även att en expansion av produktionskapaciteten kunde vara möjlig trots att det fanns överkapacitet i branschen. Ett exempel var när Falköping och Gäsenes mejeriföreningar gemensamt investerade i en torkningsanläggning trots att överkapacitet rådde på mjölkpulver totalt sett.

Riksdagen fattade i juni 1990 ett beslut om att införa en ny jordbrukspolitik. Denna trädde i kraft 1 juli 1992 och syftade till att avreglera jordbrukssektorn och att anpassa produktionen till marknadens efterfrågan.

## 2.1.2 Mejeriprodukter och deras marknadsutveckling

Mejeriprodukter kan indelas i fyra huvudgrupper, matfettsprodukter, färska mjölkprodukter, ost och mjölkpulver. *Matfettsprodukter* består av smör, margarin, ister och matolja. Importen domineras av margarin och konsistenser medan exporten domineras av smör. De två största företagen 1991 var Margarinbolaget, 38 procent (då ägt av Svenska Unilever AB och Aritmos AB) och SMR 38 procent (SOU 1991:28). Konkurrenten inom produktområdet matfetter har varit hård och marknadsandelarna har skiftat. Fram till 1995 hade de svenska mejeriföreningarna omkring 40 procents marknadsandel, 1996 var andelen drygt 36 procent<sup>10</sup>. Försäljningen av smör inom landet har minskat över tiden. Priserna på smör har gått upp efter EU-inträdet och enligt sagesmän i branschen dominerades matfettsmarknaden 1997 av Unilever.

*Färska mjölkprodukter* består av grädde, syrade mjölkprodukter, dryckesmjölk, yoghurt samt hållbarhetsbehandlade mjölkprodukter. Den senare kategorin är på grund av sin hållbarhet en mejeriprodukt som i större utsträckning går att transportera. Gräddförsäljningen har ökat stadigt under hela 1990-talet. Försäljningen av dryckesmjölk minskar däremot konstant för alla kategorier med undantag av mjölk med fetthalten 1 – 2 procent. Den procentuella volymminskningen mellan 1992 och 1996 är ca 2,5 procent. Mjölken förlorar andelar till förmån för andra drycker (till exempel läsk, öl, bordsvatten, kranvatten och juice). Många mejeriföretag har dock även tillverkning och försäljning av juice. De mer traditionella mjölkprodukterna som fil och

---

<sup>10</sup> Mejeristatistik 1996

dryckesmjölk förlorar även andelar mot ett mer högförädlat sortiment av mjölkprodukter (till exempel jordgubbsfil). Yoghurtmarknaden utgörs av en allt större andel produkter från andra länder. Enligt en sagesman uppskattas importandelen till 25-30 procent. Valio har varit mycket framgångsrika och uppskattningen är att Valio 1996 hade cirka 15 procent av den totala yoghurtmarknaden i Sverige. 1996 hade de svenska mejeriföretagen 79 procent, Van den Bergh 4 procent och övriga 2 procent. 1997 uppskattades de svenska mejerierna ha 75 procent eller mindre av denna delmarknad. Försäljningen av Yoplait räknades här in i den svenska produktionen eftersom den tillverkats/distribuerats av Arla.

*Ost* är vid sidan om matfett och mjölkpulver en exportvara. Ostexporten var 1996 7.634 ton, varav ca 80 procent gick till EU-marknaden <sup>11</sup>. Några år tidigare, 1992, var exporten markant lägre, 2.109 ton, och då avsattes 78 procent på marknader utanför EU. En viktig förklaring till förändringarna mellan åren är valutautvecklingen och att lönsamheten på ost kan svänga snabbt i enlighet därmed. Ostimporten har ökat från 22.053 ton 1992 till 25.917 ton 1996. Den tydliga tendensen är att importen från EU-länder ökar, medan importen från andra länder minskar. Andelen svensktillverkad ost som konsumeras i Sverige har sjunkit från drygt 98 procent 1992 till knappt 92 procent 1996. Den fjärde huvudgruppen av mejeriprodukten, *mjölkpulver*, har liksom matfett länge exporterats och är en vanlig produkt på världsmarknaden. Produktionen av mjölkpulver har minskat något sedan EU-inträdet. Priserna på mjölkpulver upplevs som ännu mer osäkra och svänger snabbare än priset på ost. Priset ligger på ungefär samma nivå i de olika länderna inom EU.

### 2.1.3 Mejeriföretag, samarbetsorganisationer och mjölkbönder

Vid beskrivningen av företagen i mejeribranschen tas utgångspunkten i producenterna av färska mjölkprodukter i Sverige. Mejeriföretagens andel av den svenska marknaden för 1989 respektive 1995 framgår av tabell 2.1.

---

<sup>11</sup> *ibid.*



Tabell 2.1: Mejeriföretagens andelar av invägd mjölk.

Marknadsandelar baserade på i nvägning (%)	1989	1995	
Arla	58,4	64,1	
Skåne-mejerier	8,6	12,7	
Milko Mittmejerier		7,4	bildat 1991
Nedre Norrlands Producentförening	5,6	5,6	
Norrmejerier	3,7	5,9	
Helsingborgs Mjölcentral	3,7		till Skåne- mejerier
Värmlandsmejerier	3,1		till Milko
Dalarnas Mejeriförening	2,9		till Milko
Ölandsmejerier	2,5		till Arla
Norrbottnens läns producentförening	2,3		till Norrmejerier
Gefleortens mejeriförening	1,7	1,4	
Falköpingsortens amf	1,6	2,1	
Skövde amf.	1,5		till Arla
Södra Hälsinglands producentförening	1,5		till Milko
Västerviksortens mejeriförening	1,1		till Arla
Gäsene Mejeriförening	0,5	0,5	
Norra Dals Mejerier	0,5		till Värmland
Övriga	0,5	0,3	
<b>Totalt</b>	<b>ca 100</b>	<b>ca 100</b>	

Källor: Branschmaterial samt Arlas årsredovisning (1995/96, s.44)

*Arla*, det största svenska mejeriföretaget, är en ekonomisk förening. Arla är med sina dotterbolag en av Nordens ledande livsmedelskoncerner och ett bland de 20 största mejeriföretagen i Europa. Arla bildades på 1970-talet genom en sammanslagning av Mjölcentralen i Stockholm och Lantbrukarnas Mjölcentral i Göteborg. Arla Färskvaror (svarar för ca 50 procent av Arlas totala verksamhet) arbetar inom produktområden som mjölk, fil och grädde samt juicer, fruktyoghurt och färsk ost. Därutöver är ost den största verksamheten följt av smör. Arla har förutom detta även andra verksamheter (till exempel barnmat [Semper], hälsokost [Friggs], ostkakor och frysta tårtor [Frödinge]). Den traditionella mejeriverksamheten omfattar 85 procent av Arlas totala omsättning. Vid tidpunkten för Arlas förvärv av Gefleorten hade Arla en marknadsandel i Sverige på invägd mjölk motsvarande drygt 58 procent. Arla bedriver även en omfattande internationell verksamhet med dotterbolag i ett tiotal länder och de exporterar dessutom sina produkter till en rad andra länder. Arla exporterar till exempel såväl ost som choklad till den amerikanska marknaden och har sedan flera år tillbaka ett samarbete

med det japanska mejeriföretaget Morinaga, bland annat kring kulturmjölksprodukterna Onaka och Bifilus samt Lätt&Lagom. Vidare har man sålt yoghurten Yoplait på licens. Arla FoU har över 70 anställda och finns i Stockholm och Lund. Arla satsar årligen 130 miljoner kronor på forskning och utveckling.

Det näst största mejeriföretaget, *Skånemejerier*, bildades 1964, när ett antal mindre mejeriföreningar slogs samman till ett företag. Därefter har även ytterligare ett antal mejerier inkorporerats i företaget. Den senaste stora fusionen var 1991 mellan Helsingborgs mjölkcentral och Skånemejerier. Företaget har mjölkproducenter över hela Skåne och från delar av Småland och driver fem mejerier. Skånemejerier har sedan några år tillbaka ett gemensamt bolag med det danska mejeriet Klöver Maelk, Lindals, för tillverkning och försäljning av ost i Polen. Dessutom har Skånemejerier ostexport till bland annat Finland, Norge, USA och Australien. Sammanlagt har Skånemejerier två helägda dotterbolag samt nio delägda intressebolag. Sydsvensk Rådgivning AB är ett av dessa bolag i vilket Arla och Skånemejerier äger vardera 20 procent.

*Milko Mittmejerier*, det tredje största mejeriföretaget i Sverige, bildades 1991 när mejeriföreningarna i Dalarna, Södra Hälsingland (SHM) samt Värmland fusionerades. Man hade vid bildandet en ungefärlig marknadsandel på 7,5 procent. I ett tidigare skede (1988) hade fusionsplaner diskuterats mellan SHM, Gefleorten och Dalarnas Mejeriförening. SHM drog sig dock ur diskussionerna och Gefleorten och Dalarnas Mejeriförening kom inte heller till något beslut vid den tidpunkten. När Milko så småningom bildades 1991 så ingick Värmland men Gefleorten valde att ställa sig utanför eftersom man ansåg att avstånden inom den nya konstellationen skulle försvåra rationaliseringar. Fusionsplaner hade även funnits mellan Gefleorten, SHM och NNP vilka av naturliga skäl inte var aktuella efter bildandet av Milko. Däremot bildade Milko tillsammans med NNP och Norrmejerier bolaget NorrOst för att möta konkurrensen från förväntad ökad ostimport. Milko började 1992 att exportera ost i liten skala till Tyskland.

*NNP, Nedre Norrlands Producentförening* är ett kooperativt företag som ägs av lantbrukare i Mellannorrland, det vill säga i landskapen Ångermanland, Jämtland/Härjedalen, Medelpad och norra Hälsingland. Föreningen bildades genom fusioner i början på 1970-talet. Den senaste fusionen var med Ångermanlands mejeriförening omkring 1990. NNP har tre mejerier. Anläggningen i Östersund har en bred mejeriproduktion och tar emot överskott från de andra mejerierna. I Östersund tillverkas bland annat Fjällfil, ekologisk mjölk och matfett. Ett antal färskvaror, till exempel Fjällfil, säljs över hela landet. NNP Livsmedel Riks AB svarar för produktion, marknadsföring och

försäljning av NNPs livsmedelsprodukter som distribueras via grossist och exporteras. Verksamheten leds från Stockholm men produktionen sker i Östersund. Varorna är bland annat Fjällbrynt Messmör och ett stort antal bredbara ostar. Företaget är marknadsledande vad gäller bredbar ost i ask. Dessutom säljer man andra livsmedelsprodukter, till exempel Norrländsk Pölsa. NNP importerar och säljer norsk ost, mesost och Jarlsberg via grossist.

*Norrmejerier*, landets femte mejeriföretag, bedriver mejeriverksamhet vid fem mejerianläggningar. Mejerierna i Lycksele och Burträsk är så kallade minimejerier som endast tillverkar färska mejeriprodukter för det omgivande konsumtionsområdet. Överskott skickas till Norrmejeriers andra anläggningar. Vid mejeriet i Luleå har man även tillverkning av UHT-produkter. Norrmejerier säljer främst sina produkter inom Norr- och Västerbotten. Vissa produkter som Verum hälsofil säljs dock i hela landet. Liksom för andra mejeriföretag satsar Norrmejerier på en stark miljöprofil.

*Gefleortens Mejeriförening* har sitt upptagningsområde i trakterna kring Gävle, med betoning på Uppland. Företaget inriktar sig idag på färska produkter, från att tidigare ha haft produktion även av ost, matfett och mjölkpulver.

*Falköpings Mejeri* är ett relativt litet mejeriföretag som traditionell inriktat sig på framför allt mjölkpulver men även ost. I början av 1990-talet såldes endast omkring 7 procent av invägningen som färska mjölkprodukter. Försäljningsbasen är Falköpings stad men mejeriet säljer runt om i Västsverige; Jönköping, Skara, Skövde, Borås och Göteborg, med flera orter. I Falköping köper alla butiker av Falköpings Mejeri även om flera kompletterar från Arla.

*Gäsene Mejeriförening*, ett annat mindre mejeriföretag, startade 1931 och ägs av drygt 160 bönder. Gäsene Mejeriförening har mindre än en halv procent av invägningen totalt. Från att ha varit ett traditionellt mejeri specialiserade man sig efter hand på ost. Ostarna säljs till olika grossistföretag. Man säljer även överskottsprodukter till andra mejeriföretag.

Förutom de svenska mejeriföretagen är även finska *Valio* sedan 1994 verksam på den svenska marknaden. Valio Sverige AB är ett helägt dotterbolag till den finska livsmedelskoncernen Valio Oy. Den svenska verksamheten består av försäljning och marknadsföring av mjölkprodukter tillverkade i Finland. Valio Sverige säljer via grossister till svenska butiker och storhushåll. Distributionen är rikstäckande och man har en stark marknadsandel på fruktyoghurt. Valio säljer även ost och är stora i många nischsegment, till exempel låglaktosprodukter och fettfri yoghurt. Dessutom säljer man grädde och creme fraiche.

Förutom de mejeriföretag som är verksamma på den svenska marknaden finns även ett antal samarbetsorganisationer av stor

betydelse för verksamheten inom mejeribranschen. SMR är fortfarande mejeriföretagens serviceorganisation och deras viktigast uppgift är att företräda medlemmarna i branschgemensamma frågor. 1994 bildades Mejeriindustriernas förening som stödjer medlemmarnas verksamhet på ett konkurrensneutralt sätt. *Svenska smör* är den organisation som tidigare handhaft all försäljning och marknadsföring av smör och margarin. Bolaget ägs gemensamt av den svenska mejeriindustrin. Verksamheten ändrades emellertid inför 1997 till att enbart inkludera marknadsföringsuppgift. *Svenska Mejerilaboratoriet AB* är en annan samarbetsorganisation som ägs till lika delar av Milko, NNP, Norrmejerier och Skånemejerier. Laboratoriet utför analysarbete åt de fyra mejeriföreningarna. 1993 upphörde det traditionella arbetet i *RiksOst* (1 september). Inför detta bildades *NorrOst*, *ArlaOst* och Skånemejeriers ostförsäljning. Arla var via andelarna i SMR huvudägare i RiksOst och övertog en stor del av denna verksamhet. Norrost AB, som ägs av Norrmejerier, Milko och NNP, sköter försäljning och marknadsföring av de tre mejeriföretagens hårdost på den svenska och internationella marknaden. Ägarandelen är fördelad efter respektive företags ostproduktion. *Nordic Food Ingredients*, är arbetsnamnet på det tidigare NorrSmör och bildades 1997 av NNP och Milko. NorrSmör var ett resultat av att samarbetet inom Svenska Smör förändrades. Numera ingår även mjölkpulver i samarbetet mellan NNP och Milko.

*Mjölkbönderna*, slutligen, är mejeriföretagens ägare. Jämfört med ett "vanligt" leverantörsförhållande så har mejeriföretagen i uppdrag att betala så mycket som möjligt för råvaran till leverantörerna (mjölkbönderna) eftersom de samtidigt är ägare. Huvuddelen mjölkbönderna ingår i den mejeriförening till vilken man hör enligt den gamla kretsindelningen. Förutom tradition så finns det även effektivitetsargument för detta genom de ökade kostnader det skulle innebära för mejeriföretagen att hämta upp mjölk från enstaka bönder i områden längre bort från det egna mejeriet. I gränsområden finns det dock undantag. Ett undantag representerar också området runt Falköping. Föreningar i trakten har fusionerat dels med Arla och dels med Falköpings Mejeri och båda mejeriföretagen har sålunda leverantörer i området.

Övergångar mellan olika mejeriföreningar är inte särskilt vanliga. När Arlas förvärv av Gefleorten var aktuellt gick ett antal leverantörer, cirka 30-40 stycken, över till Södra Hälsinglands Mejeriförening (som sedermera uppgick i Milko) vars bönder man kände en större samhörighet med. Inga av dessa kom tillbaka när fusionen så småningom upphävdes (under avsnitt 2.2 redovisas fusionen mer noggrant). Inga bönder gick heller över till Arla efter att fusionen upphävts vilket vissa fruktat. Gefleorten har 65 procent av sin

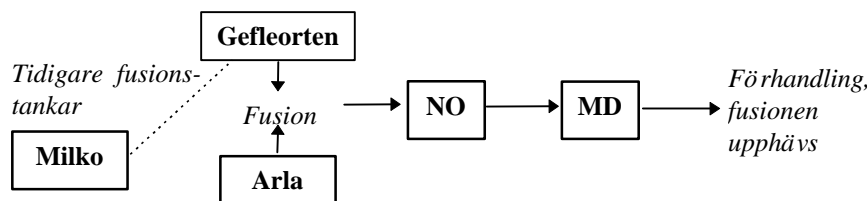
mjölkinvägning i Uppland och många av bönderna i det området skulle kunna tänkas se kopplingen till Arla som lika självklar som kopplingen till Gefleorten. En liknande händelse inträffade när Skövde Mejeriförening fusionerades med Arla. Ett antal bönder gick då över från Skövde/Arla till Falköpings Mejeri. Från Arlas sida menar man att det ofta har andra orsaker än rent ekonomiska att mjölkbönder byter mejeriföreningar. Lojaliteten mot den egna föreningen är i allmänhet hög.

Såväl Gefleorten som Falköping och Milko anser dock att det inte går att avvika allt för mycket från det pris som grannföreningen betalar för mjölken eftersom bönderna då går över till den förening som betalar bättre. En annan konsekvens kan naturligtvis vara att bönderna/ägarna agerar internt inom föreningen och byter ut/ifrågasätter företagsledningen om priserna i den egna föreningen under en längre tid är lägre än grannföreningarnas priser. Mjölkbönderna följer ofta priserna mycket noga och vissa menar att det finns en stark känsla av att man skall ha lika betalt för råvarorna. Man har svårt att se det hela som ett företag som ett år går med vinst och det andra med förlust. Mjölkbönderna är inte alltid positiva till att mejeriföretagen engagerar sig i vad man uppfattar som konkurrerande verksamheter, till exempel juicetillverkning. Från Arla säger man sig ibland kunna iakttaga en tveksamhet från böndernas sida när det gäller att investera i produktion i andra länder, även om detta kan vara nödvändigt för en snabb expansion.

## 2.2 Målet i Marknadsdomstolen och argumenten för och emot en fusion mellan Arla och Gefleorten

Det mål som behandlats i Marknadsdomstolen rörde Arlas förvärv av Gefleorten. Förvärvet genomfördes men upphävdes senare efter den förhandling som beslutades av Marknadsdomstolen. Gefleorten hade, innan fusionen med Arla, deltagit i diskussioner om fusionering mellan ett antal av mejerierna i södra Norrland. Gefleorten kom dock ej att fullfölja dessa diskussioner utan tog i maj 1990 kontakt med NO för att få deras syn på en eventuell fusion med Arla. NO påpekade att man såg negativt på Arlas redan starka ställning och att Gefleorten hade andra möjligheter för att lösa sina problem. NO höll överläggningar med de båda parterna. Ett fusionsavtal slöts i juli 1990 som innebar att företagen skulle fusioneras från den första oktober samma år. I augusti beslutade Gefleortens stämma att fullfölja affären. Den 6 september anmälde Arla fusionen till NO för prövning enligt 20 § KL och den 13

september 1990 beslutade NO om "sådan undersökning som avses i 20 § första stycket andra meningen KL, s.k. fördjupad undersökning". Vid förhandlingarna framkom att Marknadsdomstolen inte var beredd att acceptera förvärvet. Den 12 november konstaterade Marknadsdomstolen att Arla och Gefleorten efter förhandlingar beslutat att upphäva avtalet, och Marknadsdomstolen avskrev målet. I figuren nedan illustreras turerna i det aktuella målet.



Figur 1: Fusionen mellan Gefleorten och Arla upphävs

De argument som Arla förde fram var att en fusion skulle innebära effektiviserings- och rationaliseringsvinster vid transporter och gemensamt utnyttjande av anläggningar vilket i sin tur skulle ge möjlighet att skapa en grund för internationell konkurrenskraft. Gefleorten ansåg att man behövde rationalisera och investera i en utsträckning man ej hade resurser till själva. Samarbete med Arla var den optimala lösningen. En viktig bakgrund till fusionen var de då aktuella diskussionerna om svensk associering till EU (genom medlemskap eller avtal) och den harmonisering och avreglering som var att vänta framgent. Marknaden för mejeriprodukter skulle öppnas för utländsk konkurrens i och med att gränsskyddet minskade och regleringssystemet avskaffades. Det ansågs därför vara av betydelse att stärka den internationella konkurrenskraften. Två år efter det att förvärvet upphävts lämnades därför ytterligare en förvärvsansökan in men även denna avslogs.

I målet gick Marknadsdomstolen på NO:s linje och de argument som fördes fram mot fusionen var huvudsakligen följande:

- Arla var redan dominerande, störst av mejeriföretagen, och dessutom mötte man ingen konkurrens alls i fråga om konsumtionsmjölk. Det fanns heller inga egentliga substitutvaror. Utländsk konkurrens fanns främst på marknaden för fruktyoghurt, ost samt matfett. Situationen på alla delmarknaderna, matfett undantaget, var sådan att Arla måste anses ha en dominerande ställning (enligt konkurrenslagen) som skulle komma att ytterligare förstärkas av fusionen. På den för konsumtionsmjölkprodukter och för fusionen

relevanta marknaden skulle Arla i praktiken få en monopolställning. Marknaden var Gävle-Stockholmsregionen. Innan fusionen hade Gefle 10 procent och Arla 90 procent. Efter fusionen skulle Arla följaktligen komma att ensam svara för 100 procent.

- Koncentrationen i branschen ökade och man väntade fler samgåenden med Arla. Koncentrationen var redan negativ ur konkurrenssynpunkt och en fortsatt koncentration måste därför betraktas som en mycket allvarlig begränsning av konkurrensen. Oavsett gränsskyddets eventuella förändringar var ingen större import att vänta på den volym- och omsättningsmässigt viktigaste marknaden; den för konsumtionsmjölk. Nyetablering av konkurrenter ansågs osannolik.
- Dominanssituationen var förenad med risker för effekter på prisbildningen ("monopolprissättning"), effektiviteten eller annars näringsutövning. Samtliga dessa risker skulle accentueras vid ett förvärv. Arlas förstärkta dominans kunde ta sig uttryck i att övriga föreningar tvingades rätta sig efter Arla vad gäller sortimentsbredd, prissättning, framtagande av nya produkter och så vidare. Ett förstärkt prisledarskap innebar möjlighet för Arla att fortsätta med den monopolprissättningsprincip som den dåvarande offentliga regleringen underbyggde och som förstärktes av den låga priselasticiteten. Det skulle även bli svårare för övriga mejeriföretag att utmana Arla genom priskonkurrens eftersom Arla hade möjlighet att svara med lokala aktiviteter, till exempel underprissättning eller leveransvägran. Arla menade att regleringar med mera hämmade förekomsten av priskonkurrens oavsett förvärvet.
- Arla och Gefleorten åberopade rationaliseringar vid transporter och drift av anläggningar. Man menade att produktspecialisering och samverkan mellan olika mejerier är viktig i strävan efter stordriftsfördelar. Dessutom skulle möjligheterna till produktutveckling öka. NO ansåg dock att eventuella stordriftsfördelar var begränsade i fallet.
- Marknadsdomstolen sade att förvärvet i sig hade en begränsad räckvidd men måste bedömas i ett vidare perspektiv. Förvärvet förhindrade möjligheter till konkurrens på Stockholmsmarknaden där Gefleorten hade en strategisk möjlighet (som andra mejeriföretag i stor utsträckning saknade); tillgång på råvara i närheten av Stockholmsområdet och mejerianläggningens geografiska belägenhet. Detta var av vikt då NO ansåg att det förelåg transport-

känslighet som begränsade andra mejeriföretags konkurrensmöjligheter. Arla påpekade i det sammanhanget att blivande Milkos mejeri i Grådö utanför Hedemora, låg på ungefär samma avstånd från Stockholm.

- Arlas förvärv av Gefleorten förhindrade möjligheterna för till exempel Milko att förvärva Gefleorten. Det var av intresse att företagen vid sidan om Arla kunde bli så starka som möjligt. Förvärvet skulle därmed dels förstärka Arlas dominerande ställning, dels förhindra Milko, eller annan part, från att bli starkare. Detta ansågs medföra ett direkt försvarande av eller hinder för annans näringsutövning.
- NO såg en tendens att Arla först förvärvar alla mindre föreningar inom insamlingsområdet, därefter söker samarbete med föreningar i norr och söder och slutligen med de nordiska mejeriföretagen. På så sätt elimineras inhemsk konkurrens såväl som konkurrens genom import. Bakgrunden var att Arla bland annat samarbetade med franska Soodial om tillverkning och distribution av yoghurten Yoplait (som finska Valio hade licensrätt till på den finländska marknaden). Förekomsten av fler internationella samarbeten påpekades liksom att diskussioner förts med danska MD Foods om en strategisk allians. Dessutom hade Helsingborgs Mjölcentral och Arla diskuterat att Helsingborgs produkter skulle ha Arlas varumärke på sina produkter jämte det egna varumärket. NO ställde sig negativ till detta och det avtalets ikraftträdande var uppskjutet. Ett annat exempel var samarbetet med Skånemejerier inom JO-bolagen.
- Arlas konkurrenskraft på den svenska marknaden bedömdes som överlägsen och möjligheterna att hävda sig på den internationella marknaden ansågs knappast kunna vara beroende av förvärvet av Gefleorten. Även om Arla skulle kunna förbättra sin internationella konkurrenskraft och expandera internationellt vägde det allmänns intresse av en fungerande konkurrens på den svenska marknaden tyngre. Det var också viktigt att andra företag än Arla skulle kunna komma ifråga för internationella samarbeten. En stark inhemsk konkurrens ansåg NO vara grunden för internationell konkurrenskraft, medan Arla hävdade att inhemsk konkurrens saknades och inte heller var realistisk efter en avreglering av branschen. Konkurrensen skulle i första hand komma från de övriga nordiska länderna i samband med EU-medlemskapet.



- Dessutom påpekades att förvärvet berörde en betydande del av befolkningen och att väsentliga samhällsintressen påverkades.
- Om förvärvet förhindrades kunde ett stort antal medlemmar komma att lämna Gefleorten och ansluta sig till Arla. För att förhindra en sådan utveckling förbjöds Arla att erbjuda Gefleortens medlemmar merbetalning eller annan tilläggsförmån vid leveranser till och/eller medlemskap i Arla.
- Mot bakgrund av ovan nämnda argument och motargument upphävdes förvärvet. Ungefär samtidigt var två andra förvärv mellan mindre mejeriföretag och Arla aktuella. Dessa förvärv, Ölandsmejerier och Skövdemejerier, godkändes emellertid. Ölandsmejerier kompletterade sedan tidigare det egna sortimentet med Arlas produkter och Arla stod för säljbearbetningen på marknaden. Ölandsmejerier hade en stor andel smörtillverkning och tillverkning av standardmjölkpulver vilket skulle kunna innebära problem för företaget när exportfinansieringen avreglerades. Ölandsmejerier skulle med andra ord få svårt att klara sig på egen hand om inte produktionen förändrades. Möjligheten till sådana förändringar bedömdes emellertid som liten på grund av litet marknadsunderlag inom rimligt transportavstånd samt på grund av de kostnader som är förknippade med produktutveckling. Föreningen var i behov av samarbetspartners för att kunna utvecklas. Förutom Arla saknades rimliga alternativa partners.

Trots att NO ansåg att förvärvet i sig hade en rad skadliga effekter, bland annat förstärkte Arla sin ställning på marknaden för hårdast och försvårade övriga föreningars näringsverksamhet, så ansåg NO dock att fusionen skulle tillåtas. Beslutet motiverades på följande sätt: "Genom fusion med Ölandsmejerier förstärker Arla sin dominerande ställning på den svenska marknaden för mejeriprodukter. NO konstaterar efter en fördjupad undersökning att en fusion med Arla får negativa effekter men att den för Ölandsmejerier framstår som den enda praktiskt möjliga. Fusionen kan därför ej anses otillbörlig från allmän synpunkt och således inte heller skadlig i konkurrenslagens mening."<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Pris och Konkurrens 1991:1, 33-42

## 2.3 Utvecklingen efter att fusionen upphävts

Fusionen mellan Arla och Gefleorten upphävdes alltså och den intressanta frågan här är vilka effekter detta fick för de båda bolagen och för konkurrensen i branschen. Som motiv för fusionen angavs att det var en möjlighet att rationalisera, effektivisera och stärka den internationella konkurrenskraften. Försvårades detta arbete som en följd av förbudet? Var det genom förbudet möjligt att förhindra att Arla förstärkte sin dominerande ställning och stärkte de övriga aktörerna sin ställning genom ökat samarbete eller samverkan, vilket utgjorde motiv till att upphäva fusionen. Andra motiv för förbudet var att en fusion skulle leda till negativa effekter på prisbildning, effektiviteten och annans näringsutövning. Förhindrades dylika effekter av att fusionen upphävdes? För att kunna föra ett resonemang kring dessa frågeställningar så kommer förändringar i företagens omgivning av betydelse för utvecklingen i branschen att beskrivas inledningsvis. Därefter diskuteras de olika företagens agerande efter det att förvärvet upphävts.

### 2.3.1 Avregleringarna och EU-återupprättad konkurrens på reglerad marknad?

De mest centrala förändringarna har att göra med förändringarna av regelsystemet och den nya jordbrukspolitiken samt de förändringar som föranletts av det svenska medlemskapet i EU. Riksdagen fattade i juni 1990 ett beslut om att införa en ny jordbrukspolitik<sup>13</sup>. Denna trädde i kraft 1 juli 1992 och syftade till att avreglera jordbrukssektorn och att anpassa produktionen till marknadens efterfrågan. Bakgrunden till avregleringarna var bland annat att livsmedelssubventionerna tog en allt större del av den statliga budgeten, samtidigt som böndernas realpriser sjönk och de inhemska priserna låg över världsmarknadsnivån. I syfte att underlätta anpassningen inom branschen så infördes under en övergångsperiod nya regleringar och bidrag. För mejerinäringen infördes under perioden ett förenklat utjämningsystem utan exportfinansiering, som sedan helt försvann. Avgifterna inom det nya systemet fick inte användas för att ge exportbidrag. Effekterna av avregleringarna var bland annat att produktionsnivån måste anpassas till den inhemska efterfrågan vid en viss prisnivå. Detta torde ha medfört en minskning av produktionsnivån och en sänkning av priset

---

<sup>13</sup> Jordbruksverkets rapport 1995:7

på de produkter som var billiga att framställa, till exempel konsumtionsmjölk. Priserna på övriga produkter väntades stiga. En effekt av avregleringarna är att prissättningen idag är fri.

Därefter har politiken också förändrats genom EU-medlemskapet. EU:s jordbrukspolitik syftar sedan 1992 till att genomföra reformer som minskar problemen med låga inkomster för jordbrukarna, överproduktion, negativ inverkan på miljön samt ökande kostnader för jordbrukspolitik. Reformerna genomfördes 1995/96. Nya produktionsbegränsningar och möjligheter att minska produktionskvoter har införts och vissa priser har sänkts.

Pris- och marknadsreglering för mjölk inom EU har sin utgångspunkt i ett så kallat riktpreis, avsett för mjölk med en fetthalt på 3,7 procent. Detta är endast ett eftersträvat producentpris inklusive transportkostnader till konsumenttäta regioner. Riktpriiset fastställs varje år av ministerrådet. De rörliga införselavgifterna som tidigare skyddade den interna marknaden har ersatts med tullar (sedan 1 juli 1995) som är fastställda i ECU. Tullarna kommer att reduceras med 6 procent per år till och med 2001. Om marknadspriset faller under det så kallade interventionspriset kan EU-kommissionen köpa upp skummjölkspulver till interventionspris och smör till ett pris något under interventionspriset. Exportbidragen skall motsvara mellanskillnaden mellan det inhemska priset och världsmarknadspriset<sup>14</sup>.

Produktionskvoter (mjölkkvoter) har använts sedan 1984 i syfte att aktivt sökt begränsa produktionen inom EU. Nuvarande kvotsystem är i kraft till och med kvotåret 1999/2000. Kvotsystemet utformas nationellt för varje land. Om den nationella kvoten överskrids skall de producenter som levererat för mycket betala en tilläggsavgift på 115 procent av riktpriiset på mjölk. Denna avgift kan samlas in på gårdsnivå eller från mejeri (vilket är fallet i Sverige). Systemet fungerar så att alla gårdar får en kvot, dessa summeras och ger mejeriföretagens kvot, vilka summeras till landskvoten. I Norrland hade man vid införandet av systemet stora problem med att redan genomförda förändringar i produktionssystemet inte var i fas med de uppgifter som kvotsystemet byggde på. Det ledde till att vissa som inte längre var verksamma inom branschen tilldelas kvoter medan andra som nyetablerat eller utökat produktionen inte fick någon kvot.

Mjölkkvoterna var mycket omdiskuterade inom branschen enligt uppgifter i årsredovisningar från den tidpunkten. Idag är tongångarna något mindre kraftiga, men mjölkkvoterna är fortfarande under debatt. Vissa menar att man inte får någon långsiktig strukturomvandling med ett kvotsystem. Det positiva är att man vet ungefär hur mycket mjölk man har möjlighet att få avsättning för. Andra som är motståndare till

---

<sup>14</sup> Mejerierna, 1996

regleringar i stort är av naturligt skäl även motståndare mot mjölkkvoterna. Å andra sidan är det oklart hur stor praktisk betydelse som kvotssystemet har för till exempel möjligheter att strukturomvandla, rationalisera eller effektivisera branschen. Milko har till exempel ingen primär önskan om att producera mer än vad kvoterna tillåter eftersom det innebär svårigheter att finna avsättning för ytterligare produktion. Sverige totalt ligger dock hittills över landskvoten.

EU-inträdet, avregleringarna och de påföljande prisförändringarna medförde att lönsamhetsrelationerna mellan olika produktgrupper blev helt annorlunda. Kombinerat med minskat antal bönder och en svag svensk valuta medförde detta att det tidvis rådde mjölkbrist efter EU-inträdet. Med en ökad produktion och starkare valuta blev situationen snarast den omvända under 1996 enligt vissa sagesmän. Under 1997 har den trenden förstärkts genom en fortsatt stark krona, ökande mjölkinvägning samt ökad import av mejeriprodukter, främst ost.

Från och med 1 juli 1995 tillämpar EU det senaste GATT-avtalet på flertalet varuområden. Detta innebär ett åtagande att minska gränsskydden samt vissa internstöd och exportstöd fram till år 2000<sup>15</sup>. GATT avtalet innebär att i-ländernas exportsubventioner för mejeriprodukter skall minskas med totalt 36 procent t.o.m. 2001. Allt gränsskydd skall omvandlas till tullar i fasta kronor eller i procent på importvärdet. Dessa tullar skall sedan successivt reduceras. Dessutom måste marknadstillträde ges alla länder (det vill säga garanterad import). Denna skall motsvara 5 procent av konsumtionen år 2001. Inom EU gäller principen för Cassis de Dijon efter det kända rättsfallet; livsmedel som är lagligt tillverkade i ett medlemsland kan endast nekas import till ett annat medlemsland med grund i vetenskapligt belagda risker för den allmänna folkhälsan. (Mejerierna, 1996)

Effekterna av dessa olika regler har enligt skriften *Det Globala Mjölkspelet* (Mejerierna, 1996) medfört att EU:s ostexport i synnerhet, men även exporten av kondensmjölk, helmjölkspulver, flytande mjölk och grädde med mera, måste minskas. Samtidigt kommer importen av samtliga mejeriprodukter till EU att öka som en följd av det ökade marknadstillträdet. Dessutom blir den inre marknaden mer känslig för förändringar i världsmarknadspriserna då gränsskydden omvandlas till tullar. Då världsmarknadspriserna ofta fastställs i dollar kommer en svag dollar att innebära låga världsmarknadspriser i andra valutor. En förstärkning av den egna valutan kommer att medföra att egna produkter blir dyra och ersättningen för dessa vid export blir låg. En eventuell gemensam valuta minimerar valutariskerna vid handel och leder till förutsättningar för ökad handel. En slutsats som förs fram i *Det Globala Mjölkspelet* är att mejeriföretagen inom EU kommer att

<sup>15</sup> Jordbruksverkets Rapport 1995:7, s.1-2

försöka hitta nya marknader inom EU, med ökad inhemsk konkurrens och prispress som följd.

Stöd till mjölkproduktionen i norra Sverige har under senare år betalats ut dels som pristillägg och dels som djurbidrag, så kallat kobidrag. Pristillägget är en kompensation för högre produktionskostnader. Det finns fem olika stödområden, med olika stödnivåer, ersättningen varierar med 9-105 öre per kilo levererad mjölk. Dessutom har mejeriföreningarna i norra Sverige kompenserats för högre intransportkostnader via ett bidrag på ca 5-10 öre per kg invägd mjölk. Denna stödform är riktad till mejeriföreningarna.

Handeln inom EU, och därmed den internationella expansionen, har först under 1997 kunnat ta riktig fart, menar en representant för branschen. EU:s införselskydd förhindrade tidigare en seriös expansion. NNP konstaterar i sin årsredovisning från 1996 att EU:s regeländringar samt överskottet på mjölk inom EU medfört ett ökat flöde över gränserna. Dessutom innebar kronkursens utveckling att importen blev billigare. En effekt var att ostexporten gick upp med cirka 30 procent. Prishöjningar genomfördes för att kunna höja avräkningspriserna.

Tidigare, under marknadsregleringarna, togs en försäljningsavgift ut på färsk mjölk (det vill säga på produkter som ansågs lönsamma). Pengarna fördelades sedan tillbaka till företagen i förhållande till invägd mjölk. I praktiken överfördes alltså resurser från en typ av förädlad produkt (mjölk) till andra produktgrupper (som inte var föremål för försäljningsavgifter). Under regleringssystemet hade Sverige därför relativt sett låga priser på smör och ost. Syftet var då att säkerställa en jämn lönsamhet oavsett företagets produktionsinriktning. Detta gynnade företag som till exempel hade en stor ostförsäljning. Norrmejerier, som har en stor försäljning av färskmjölk, har enligt marknadschefen fått förutsättningar för bättre lönsamhet efter att avgiften tagits bort.

Den traditionella områdesindelningen medförde att föreningarna inte direkt konkurrerade sinsemellan vad gällde produkter och geografiska områden. Samarbeten fanns genom till exempel Riksost. Den nya konkurrenslagstiftningen medförde att detta samarbete frivilligt löstes upp, varefter man bildade ArlaOst, NorrOst och SkåneOst. Dessa tre fick bygga upp egna säljkåror och egen distribution, vilket tidigare skötts genom Riksost. De tre mejeriföreningar som ingår i NorrOst ansökte om icke-ingripandebesked enligt 20 § KL, och i andra hand om undantag för samverkan enligt 8 § samma lag. Det senare beviljades bland annat med motiveringen att företagen vardera hade relativt små marknadsandelar och den störste konkurrenten hade en marknadsandel överstigande 50 procent på

marknaden för hårdost<sup>16</sup>. Vissa varumärken ägs gemensamt av mejeriföreningarna. Några av dessa har sålts, men Yoggi, Bregott och Bärri finns fortfarande kvar. Under 1997 köpte Arla ut Lätt & Lagom, som man hade patent på, vilket gjorde att de andra inte kunde tillverka det. Dessutom samarbetar fortfarande Arla och Skånemejerier inom JO-bolagen. Konkurrensverket utredde under fyra år om dessa samäganden skulle tillåtas och fattade i början av 1998 ett beslut om att samarbetet kring produkterna Svenskt Smör, Bärri och Yoggi skall upphöra före utgången av år 1999. Samarbetet kring Bregott får fortgå ytterligare ett år. De svenska mejeriföreningarna distribuerar dock fortfarande varandras speciella produkter, till exempel vissa fil- och yoghurtmärken. Dock har man fått ändra på dessa avtal, för att få godkännande av Konkurrensverket.

### 2.3.2 Arla och Gefleortens agerande efter fusionen

De mål som Arla hade för sin verksamhet tiden efter att fusionen upphävdes var att behålla sin marknadsledande ställning på den svenska marknaden, att vara god tvåa i övriga nordiska länder samt fungera som nischaktör i länder som Frankrike, England och Tyskland. Målet var även att exportera till övriga EU-länder samt till lönsamma marknader utanför EU. Under 1990-talets första år hade ett medvetet utvecklingsarbete resulterat i att Arla förändrat sin produktmix i riktning mot mer förädlade produkter både för den inhemska marknaden och för export. Under räkenskapsåret 1993/94 noterade Arla rekordhöga marknadsandelar för några av de mest konkurrensutsatta produktgrupperna. De ökade marknadsandelarna sågs som tydliga tecken på att Arla var konkurrenskraftigt.<sup>17</sup>

Arlas VD menar att Geflemålet var en klar signal till Arla att man inte kunde räkna med ytterligare tillväxt inom Sverige. Han anser vidare att Arla därigenom har tappat i styrka, relativt sett, i förhållande till de största konkurrenterna i de nordiska grannländerna. Enligt honom har MD Foods i Danmark tillsammans med Klöver Maelk 86 procent av marknaden som ett resultat av en rad fusioner under senare år. I Danmark saknar man fusionskontroll. Likaså har Valio i Finland någonstans mellan 70 och 75 procent av den finländska marknaden.

Arla expanderade på den internationella marknaden, trots att fusionen inte blev av, men företagets VD anser att det dock var först i och med EU-inträdet som Arla på allvar kunde börja expandera internationellt. Tidigare var det endast mycket högförädlade produkter

<sup>16</sup> Konkurrensverkets beslut Dnr. 1280/93

<sup>17</sup> Arlas Årsredovisningen för 1993/94, ordförandens kommentarer

som exporterades till övriga Europa, på grund av EU:s preventiva införselskydd. Under 1994 etablerade dock Arla försäljning av hårdost i tolv länder utanför Sverige och räknade sig därmed som en av de tio största osttillverkande företagen i Europa. Arla övertog även delar av Riksst, i samband med att det företaget upplöstes, och bildade bolaget Arla Ost samt Arla International. Arlas största exportmarknader för ost är Finland, Grekland Ryssland och Spanien. Tidigare var även Italien och Iran stora exportmarknader. En ökad efterfrågan på ekologisk mjölkkråvara iaktogs under 1996 i Holland, Tyskland och England vilket Arla såg som en framtida möjlighet för det egna företagets produkter.

1996 hade Arla uppnått sin målsättning att etablera dotterbolag i de övriga nordiska länder. I Danmark påbörjades samma år ett samarbete mellan Arla och den dominerande aktören i Danmark MD Foods i ett gemensamt bolag, AM Foods, som skulle tillverka och sälja kaffe- och chokladpulverprodukter. Arla äger en tredjedel av det företaget, som producerar sina produkter i Kågeröd utanför Helsingborg. Arla och MD Foods äger även Scandiary K/S i Danmark som skall verka inom produktutveckling, försäljning och marknadsföring av functional foods i Europa. För det traditionella mejerisortimentet har Arla ett eget försäljningsbolag i Danmark och MD Foods arbetar sedan många år med eget säljbolag i Sverige och är en av de största ostexportörerna till den svenska marknaden. Arla hade etablerat dotterbolag i Ryssland, Estland, England och Tyskland till och med 1994. Det beslöts sedermera att den ryska verksamheten skulle säljas och att marknaden skulle bearbetas på annat sätt. Även Norge bearbetas via ett bolag.

Den finska etableringen har uppvisat positiva resultat. Arla hade sedan etableringen 1994 erhållit 15 procents andel av den totala försäljningen av yoghurt, 5 procent av ostförsäljningen samt 6 procent av barnmatsförsäljningen i Finland<sup>18</sup>. Arla förklarar framgångarna med att företaget genom marknadsföring lyckats övervinna den finska misstänksamheten mot svenska produkter. VD anser att Arla hela tiden ökar sina marknadsandelar i Finland för andra färskvaruprodukter och målet är att i framtiden erhålla en position som andra eller tredje största företag på den finska marknaden. Man har även en likartad målsättning vad gäller Danmark.

Arla driver inte i någon större utsträckning mejeriverksamhet utanför Sverige. Man har dock gått in i antal joint-ventures med andra företag, framför allt i Tyskland. Ett argument för detta är att produktionssamarbete och gemensam marknadsföring kan skapa en möjlighet för mindre företag att fungera som en motvikt mot de stora internationella företagen. Man beskriver också den framtida kon-

---

<sup>18</sup> Forsström, 1996

kurrensen på den europeiska mejerimarknaden som en konkurrens mellan stora varumärkesföretag och företag som satsar på lågprisproduktion i storskaliga anläggningar. Om inte företag som Arla och andra nationella mejeriföretag klarar av att delta i en sådan konkurrens riskerar de att bli råvaruleverantörer till de multinationella jättarna, enligt en årsredovisning från Arla.

Arla har även ansett det viktigt att höja produkternas förädlingsgrad. Detta har medfört att den externa upplåningen ökat. Arla har dock fortfarande en god soliditet, men kapitalfrågan är den kanske viktigast framtidsfrågan för Arla och kan i framtiden betyda en förändrad inriktning för koncernen. Arla hade 1997 en export på ungefär 1,6 miljarder, av en total omsättning på 13,3 miljarder. Exporten uppgick alltså till ungefär 12 procent av omsättningen.

Gefleortens agerande efter det att fusionen upphävts kan beskrivas som en omstart vilket inneburit att såväl verksamhetsinriktning som produktion förändrats. Gefleortens marknadschef säger 1997 att upphävandet av fusionen inneburit att Gefleorten har hamnat på efterkälken i vissa frågor, till exempel vad gäller datorisering, elektronisk handel och inte minst produktutveckling. Resurserna har istället använts för att genomföra rationaliseringar och koncentrera verksamheten till färska mjölkprodukter. Gefleorten har valt att i större utsträckning än tidigare poängtera att Gefleortens mejeri tillverkar produkter som är färska och att de erbjuder den lokala marknaden produkter med hög kvalitet. Det som kommer från mejeriet skall stå för färskhet. Vid sidan om detta har ett omfattande arbete även lagts ned på att rationalisera produktionsanläggningar och distributionssystem, trots att inte fusionen blivit av. Leverans av "dagstappade produkter" anses vara det starkaste villkoret för överlevnad. Mjölkbehandling nattetid har även införts och ansetts vara nödvändigt för att överleva på den lokala marknaden. Ostmejeriet i Skärplinge har lagts ned, liksom matfetsproduktionen. Verksamheten har koncentrerats till ett mejeri. Marknadschefen tror inte att branschen som helhet hade påverkats om förvärvet hade blivit av. Gefleorten skulle ha utgjort en mycket liten del av Arlas total verksamhet. Han anser vidare att en fusion med Milko hade haft större betydelse för Milko men menar att Milko är ett starkt företag i dagsläget trots att inte Gefleorten och Milko gick samman. Försäljningen av egenproducerade produkter minskade mellan 1993 och 1995 medan försäljningen av inköpta produkter ökade 1994. 1996 förändrades den tidigare trenden och de egna produkternas procentuella andel ökade, om än mycket svagt.

Den svenska anslutningen till EU skapade en hel del oro i föreningen. Det ansågs innebära större marknader för ost och matfett men även större konkurrens på hemmamarknaden. Den öppna marknaden ansågs ställa nya krav på resurser och finansiell styrka vad



gäller forskning, produktutveckling och marknadsföring samt ännu högre krav på kostnadseffektivitet och rationalitet. Företaget bedömde även framtiden som oviss och fruktade att kommande avregleringar skulle komma att innebära minskad lönsamhet. Mot bakgrund av detta försökte man ännu en gång fusionera med Arla vilket Konkurrensverket 1995, efter ansökan, nekade till. Efter det andra avslaget på ansökan om fusion med Arla har man ännu tydligare försökt befästa "Gefleortens – Ditt lokala mejeri" både hos kunder och konsumenter. Nyckelord är till exempel färskhet, kvalitet, närhet, naturlighet och miljö<sup>19</sup>. Dåvarande VD för Gefleorten, som tidigare var produktutvecklare på Arla, ansåg att medlemskapet i EU inte bara förde med sig negativa effekter för företaget utan att det kunde vara till fördel för Gefleorten och leda till förbättrad lönsamhet på det egentillverkade sortimentet under förutsättning att marknadspriserna skulle kunna bibehållas.

Även produktutvecklingsmässigt har Gefleorten vidtagit vissa åtgärder efter Arlas förvärvsförsök. Under 1993 blev Gefleorten tvungen att möta konkurrensen från nya märken som Änglamark och BRA-mjök och BRA-fil. Detta ledde till att de under 1994 startade den första ekologiska mjölkproduktionen enligt KRAV-organisationens regler. Samma år började Gefleorten även att legotillverka långfil för Arlas räkning. Utökning av legotillverkning ses som en möjlighet inför framtiden. I juni 1995 lanserade man 1,5 liters förpackning med mellanmjök som blev en försäljningssuccé.

Vid sidan om försäljningen direkt till återförsäljare säljer även Gefleorten till storhushålls-grossister. Gefleorten samarbetar med grossister inom det egna området samt med en grossist som bearbetar norra Sverige. Under 1995 kunde det konstateras att konkurrensen i form av distribution via storhushållsgrossist medfört att mejeriprodukter, om än i begränsad utsträckning, säljs över de tidigare mejeriområdesgränserna. Under 1996 hårdnade konkurrensen och nya aktörer etablerade sig på storhushållsmarknaden. Ett exempel på den ökade konkurrensen på detta område är att Umeå Kommun via grossisten Heidenborgs beslutade att köpa mjök från Gefleortens istället för från Norrmejerier. Affären iscensattes dock aldrig. Även i den direkta försäljningen sker ett visst gränsöverskridande. Gefleorten säljer Kalimera utanför sitt eget område via Milko. Själv tar man in produkter från Norrmejerier, NNP, Milko, Arla och Skånemejerier. Gefleorten legotillverkar idag A-yoghurt och långfil för Arlas räkning. Marknadsandelen var vid fusionsförsöket 1,6 procent av invägd mjök, idag är den något mindre (1,4 % 1995). På färskmjölksmarknaden är marknadsandelen 1,8 procent.

---

<sup>19</sup> Blomé, 1996

### 2.3.3 De övriga mejeriföretagens agerande

Skånemejerier och Helsingborgs Mjölcentral fusionerade i början på 1990-talet till dagens Skånemejerier. Skånemejerier har under 1990-talet ingått i olika typer av samarbeten med utländska aktörer på mejerimarknaden. Man har sedan några år tillbaka ett gemensamt bolag med det danska mejeriet Klöver Maelk, för tillverkning och försäljning av ost i Polen. Under början av 1996 ökade mjölkinvägningen i detta bolag med 40 procent. Dessutom har Skånemejerier ost export till bland annat Finland, Norge, USA och Australien. ProViva säljs i Finland och Tyskland. Under 1996 bildade man ett gemensamt bolag med ett tyskt mejeriföretag. Bolaget heter HASKA och skall sälja ProViva. Man har under 1996 även tecknat ett samarbetsavtal med finska Milka. De båda företagen har därmed exklusiv rätt till att sälja varandras produkter på respektive marknad. MD Foods uppger att man har ett samarbete med Skånemejerier som gör att deras produkter kan distribueras över delar av Sverige <sup>20</sup> (MD Foods samarbetar som tidigare sagts även med Arla).

För framtiden finns ett behov av att utveckla starka varumärken som tål konkurrens. I spåren av galna kosjukan har konsumenternas medvetenhet om ursprungsland ökat vilket gagnar svensk mat. Ett antal företag har bland annat av den anledningen gått samman och bildat Sydsvensk Rådgivning AB. Arla och Skånemejerier har vardera 20 procents ägarandel i det bildade bolaget. I övrigt är det kompetensen kring unika nischprodukter som Skånemejerier söker utveckla för att öka försäljningen i Europa. Övertagandet av Gäsenes andelar i AB Västgöta Mjölkförädling kan ses som ett led i denna strävan. Vad gäller ost försöker man öka andelen profilostar; till exempel ändrades Port Salut till Glimminge Port Salut. Skånemejerier har även haft framgång med sina tema ostar; Påskpräst med flera. Man exporterar cirka 6 procent av den totala ostproduktionen, i första hand till Finland.

Ett antal innovativa förändringar har även genomförts under 1990-talet. 1995 genomfördes en lyckad lansering av 1,5 liters mellanmjölkförpackningar. Under 1996 följdes denna upp med 1,5 liter standardmjölk. Kågeröds Mjolkprodukter AB, ett litet mejeri inom Skånemejeriers område, har bemött lanseringen genom att sälja mjölk i två liters plastdunkar (Skånemejerier äger dock 30 procent av Kågeröd). På Skånemejerier anser man dock att den största konkurrensen kommer ifrån substitutdrycker. Sedan två år tillbaka har Skånemejerier även en storhushållsorganisation som har strax under 4.000 kunder inom bland annat sjukvård och skola. Man verkar även för att mjölk skall serveras på förskolor och skolor.

---

<sup>20</sup> Enligt MD Foods företagspresentation.

Att Arla har en dominerande ställning på den svenska marknaden, trots att förvärvet med Gefleorten inte kom till stånd har bland andra Milko känt av. Arla priskonkurrerade under 1996 med Milko i Värmland vilket Milko menar är svårt att möta för ett mindre företag. Inte heller är det särskilt enkelt för ett mindre företag att använda prisvapnet på Arlas "hemmamarknad" för att därigenom bemöta Arlas offensiv. En okontrollerad priskonkurrens på delar eller hela marknaden är inte möjlig på längre sikt. Om man inte kan finna någon lösning på detta problem uttalade ordförande i Milko i årsredovisningen 1996 att man måste arbeta mot att skapa ett enda företag i Sverige.

Mejerierna i mellan- och norra Sverige samarbetar i viss utsträckning med varandra. När Riksost delvis upphörde med sin verksamhet 1992 och övertogs av Arla bildades NorrOst i ett samarbete mellan Milko, NNP och Norrmejerier. Till en början skötte bolaget endast marknadsföring och försäljning nationellt men även exportförsäljningen av ost har kommit att ingå som en del i NorrOsts verksamhet. Milko etablerade ett eget exportbolag i Holland, samt skaffade agenter i USA, Storbritannien och Grekland, som en förberedelse inför EU. Dessa kanaler kan man nu utnyttja i Norrost. Samarbeten organiseras genom dessa bolag på flera olika sätt, beroende på marknad och intresse. I några länder samarbetar man med Skånemejerier vad gäller ostexporten. Milko har även ett inköpssamarbete med NNP och Norrmejerier sedan flera år tillbaka avseende diskmedel och diverse driftsrelaterade produkter.

Milko påbörjade även ett samarbete med NNP inom ramen för NorrSmör, numera Nordic Food Ingredients, i början på 1997. På detta sätt var det möjligt att säkerställa en bra intäkt för den mjölk som mejeriföretagen inte har avsättning för på hemmamarknaden. Milko diskuterar även med andra mejeriföretag om samarbeten vad gäller produkter till annan livsmedelsindustri och för nya specialprodukter. Milko anser även att man måste produktutveckla för att få in produkter med hög kvalitet och stort marknadsvärde i andra kanaler i framtiden. Milko köper vidare överskottsgrädde av Gefleorten för att tillverka smör och man tillverkar också Gefleortens KRAV-produkter. Man har även legotillverkning av creme fraiche.

Även NNP har under 1990-talet arbetat med att utveckla en kvalitetsprofil och lanserat begreppet "rent norrländskt". NNP strävar liksom de övriga mindre mejeriföretagen efter att bevara den närhet mellan producent och konsument som både garanterar färska livsmedel och skapar ett ömsesidigt förtroende samtidigt som de vill utveckla andelarna på ett riksdistribuerat sortiment. Företaget har satsat på det ekologiska sortimentet som innehåller mjölk, fil och yoghurt, trots att ekologisk mjölk haft en negativ utveckling. NNP anser att efterfrågan

på ekologiska produkter är större i storstäderna och att den kommer att öka i framtiden. Liksom övriga mejeriföretag har även NNP lanserat nya förpackningar och lanseringen av 1,5 liters Gable Top förpackningen med mellanmjölk har varit en framgång. NNP har även viss export, de har bland annat börjat exportera bredbar ost till främst Finland med goda resultat.

NNP räknar med ett ökat konkurrenstryck inom alla marknadssegment, även på konsumtionsmjölksmarknaden där man noterat en ökad aktivitet bland övriga svenska mejeriföretag. NNP:s VD har sagt att en sammanslagning av mejeriföretag är ofrånkomlig på sikt till följd av det rådande konkurrensläget. De ser därför att ett fördjupat samarbete med Milko är tänkbart. Milko har gjort liknande uttalanden.<sup>21</sup>

Gemensamt för samtliga mindre mejerier är problemen med att uppnå en tillräckligt hög lönsamhet i verksamheten samt känsligheten för förändringar i den omgivande miljön. Avregleringarna och EU-medlemskapet har påverkat deras lönsamhet och lönsamhetsrelationerna mellan olika produktgrupper har förändrats. Mot bakgrund av detta har till exempel Falköpings Mejeri ändrat produktionsinriktning. Med en ökad satsning på färskvaror och specialprodukter vill de både förbättra lönsamheten och garantera en jämn inkomstnivå. Idag har man drygt 20 procent av invägningen som färskvaror, målet är cirka 30-40 procent. Milkos VD anser att det är viktigt att fortsätta arbetet med ostexporten därför att denna över längre tidsperioder är mer lönsam än export av skummjörkspulver och smör.

## 2.4 Effekter av branschutvecklingen efter förvärvets upphävande

Konkurrenslagen syftar i grunden till att upprätthålla en fungerande konkurrens eftersom detta på sikt anses vara positivt för konsumenterna och för branschen. Bland de tänkta positiva effekterna kan effektiv resursallokering, en ur konsumentens synvinkel gynnsam prisutveckling samt en större utvecklingskraft i branschen som helhet nämnas. Det är dessutom viktigt att de svenska företagen är konkurrenskraftiga även internationellt. Ett av NO:s argument för att upphäva fusionen mellan Arla och Gefleorten var att fusionen riskerade leda till att dylika positiva effekter inte skulle uppnås. I det följande skall därför intensiteten i konkurrensen, effektiviteten, prisbildningen och utveckling i branschen efter att fusionen upphävts beskrivas och diskuteras.

---

<sup>21</sup> Mejeriernas klipparkiv, uppgifter från Värmlands Folkblad 970514 samt Hudiksvalls tidning, 970507.

### 2.4.1 Intensiteten i konkurrensen

En intensiv konkurrens innebär att konkurrenterna bevakar varandra och vidtar åtgärder i syfte att bemöta konkurrenternas nuvarande och förväntade framtida agerande. Konkurrensen mellan de svenska företagen i mejeribranschen är i den bemärkelsen intensiv eftersom konkurrenterna bevakar varandra och följer utvecklingen inom olika produkt- och marknadsområden samtidigt som man, enligt vissa sagesmän, söker dölja vissa av de egna förehavandena. Den gemensamma uppfattningen i branschen är också att utvecklingen under 1990-talet har gått mot en ökad konkurrens främst på marknader för förädlade produkter som ost och yoghurt men även på marknaden för färska mjölkprodukter. Branschföreträdare menar att det finns konkurrens på mejeriprodukter i stort även om mjölkmarknaden är mindre utsatt för direkt konkurrens. För att göra en riktig bedömning av konkurrensen bör man därför ta hänsyn till de fyra marknaderna för mejeriprodukter; matfett, färskmjölk, mjölkpulver och ost. Förutom rena mejeriprodukter kan man även betrakta konkurrensen på dryckesmarknaden i stort (till exempel Coca-Cola och liknande produkter).

Arlas VD menar att konkurrensen mellan de svenska mejeriföretagen har ökat och att den relevanta marknaden har vidgats i och med att det kommit in nya aktörer på marknaden. Han hävdar vidare att det finns färska mjölkprodukter från Milko, Falköping och Skåne-mejerier på Arlas traditionella marknader, både via grossist och i direktdistribution. Milkos Bollnäsfil finns i ett stort antal butiker i stockholmsområdet. Lokala varumärken är ofta bra varumärken, menar Arlas VD och nämner, förutom Bollnäsfil, Dala Yoghurt och Fjällfil. Dessa varumärken säljs såväl lokalt som i andra regioner. De lokala varumärkenas betydelse anses vara större i Norrland och på mindre orter än i stora städer och, om det är riktigt, så försvåras etablering utanför storstäderna.

Konkurrensen mellan Arla och Gefle framför allt om butikerna i Uppland har lett till en prisutjämning mellan de två företagen, vilket minskat incitamentet för butikerna att byta leverantör även om Arla fortfarande har något lägre priser än Gefleorten. På färskmjölksområdet är Gefleorten ännu så länge ensam leverantör till den viktigaste kundgruppen inom sitt område, detaljhandeln. Gefleorten har, som tidigare nämnts, valt att profilera sig som det lokala alternativet för att framstå som det självklara valet när de lokala kunderna skall välja mellan olika leverantörer. För ett litet företag med en begränsad marknad är det svårt att arbeta med alltför många specialprodukter. Istället kan den lokala närvaron och möjligheten till en hög servicegrad och

liknande bli särskilt viktiga konkurrensmedel. För Gefleortens del är det främst vid gränsen mot Milkos traditionella områden som konkurrensen upplevs vara stark.

Gefleortens marknadschef anser att konkurrensen på mejeriprodukter har hårdnat i och med att Milko som svar på en offensiv från Arla i Värmland (ett "traditionellt" Milko-område) arbetar hårdare inom Stockholmsregionen (de delar av denna marknad på vilka Gefleföreningen skulle ha kunnat konkurrera med konsumtionsmjölk ansågs för övrigt utgöra den relevanta marknaden i fusionsfallet.) Detta överensstämmer med Milkos VD:s uppfattning om att den främsta konkurrensen på deras område vad gäller mejerivaror kommer från Arla. Konkurrensen var under 1996 mycket intensiv. Ett nytt mejeri, Gillbergadalens mejeri, startade i slutet av mars, men gick i konkurs under hösten. I juni tog Arla över fem butiker i Karlstadstrakten men Milko lyckades dock återta två. Det finns dock andra butiker som Milko tror att Arla kan tänka sig att distribuera till.

Inför Marknadsdomstolen framhölls att ett samgående med Milko vore ett alternativ för Gefleorten. Även Milko anser att en fusion med Gefleorten hade varit positiv och Milkos VD tror att företagen skulle kunnat tillföra varandra en del. En fusion skulle fortfarande vara ett intressant alternativ för Milko. Om Gefleorten idag skulle tillåtas att fusionera med Arla antar Milko att de skulle förlora de affärer som de idag har med Gefleorten men menar att detta inte skulle förhindra Milkos näringsutövning eftersom Milko inte är direkt beroende av dessa. Det skulle dock bli svår att hitta en annan affärspartner. Däremot anser VD att Arlas relativa styrka skulle bli större om de fusionerade med Gefleorten.

För att möta konkurrensen från främst Arla, i gränsområdena, har Milko ökat sina logistikrabatter och vidtagit andra aktivitetsåtgärder. Man har även förbättrat servicegraden, bland annat i form av dagstappad mjölk. Milkos så kallade riksobjekt lanserades under 1996 i syfte att etablera produkter på hela den nationella marknaden. Man har som mål att vara kvalitetscertifierad enligt ISO 9000 i slutet av 1998. Man anser det viktigt att framhäva en egen profil och till detta hör bl.a. att stärka den geografiska tillhörigheten och utveckling av KRAV-produkter. Milko har också flera kulturprodukter. Vidare har man prövat att själva distribuera till några butiker i Stockholmsområdet vilket har fungerat bra bland annat vad gäller den redan nämnda Bollnäsfilen. Bärri, som Milko tillverkar, distribueras över hela landet. Dala yoghurt har också en viss nationell spridning.

Arlas VD menar att det är få som väljer Arla på Milkos traditionella marknader (trots fördelaktigt pris). Även om konkurrensen på färskvaror har ökat så gör bland annat kraven på färskhet att konkurrensen av naturligt skäl begränsas, enligt vissa i branschen. Det

är därför inte troligt att det går att tillskapa en fullständig nationell konkurrens vad gäller färskmjölken oavsett om antalet oberoende mejeriföretag är stort eller litet. Färskheten skyddar även mot den internationella konkurrensen. Även om den nationella konkurrensen är hård menar Milkos VD att rädslan för den utländska konkurrensen är ännu större. Därför satsar Milko på färskhet och kvalitet och så länge kunderna prioriterar detta kommer det att vara svårt för de utländska konkurrenterna att ta andelar från Milko och de andra svenska mejeriföreningarna.

Falköping är ett litet mejeri som i viss utsträckning utmanar Arla på vissa områden. VD i Falköpings mejeriförening anser dock inte att föreningen är en konkurrent till Arla i egentlig mening eftersom Falköping endast är verksam på mindre än en procent av Arlas marknad. Han menar att en förlust för Arla på någon procent av sin marknad inte skulle innebära någon större skillnad. Det är också främst på förtroendemannasidan som reaktionerna blivit starka över att Falköping börjat sälja mer på "Arlas område". De försöker påverka lantbrukarna som levererar till Falköping vilket Falköpings VD ser som ett försök till en återgång till ett gammalt områdes – och reglerings-tänkande i konflikt med det marknadstänkande som i övrigt kommit att dominera. Falköpings expansion hade inte varit möjlig för fem år sedan. VD anser att det är stimulerande att det finns många alternativ men att konkurrensen på färsk mjölk är och förblir lokal. Däremot finns det många konkurrenter på marknaden för matfett, juice och yoghurt.

Konkurrenssituationen för Norrmejerier präglas av det geografiska läget. Norrmejeriers marknadschef menar att man i praktiken har en monopolställning på dryckesmjölken i sitt upptagningsområde. Det är inte därför att mejeriet vill ha monopol, menar han, utan "monopolet" är en konsekvens av bristen på alternativ. Detta har att göra med svårigheterna för andra företag att uppnå lönsamhet på den geografiskt stora men omsättningsmässigt lilla norrländska marknaden. Detta innebär länge att Norrmejerier, liksom övriga mejerier, var ensamma på sin marknad och inte utsattes för konkurrens. De ogynnsamma geografiska förhållandena har även inneburit att mejeriföretagen fått statliga ersättningar till exempel för transportkostnaderna. Denna situation har emellertid förändrats under 1990-talet.

1995 upphörde, utan förvarning, de statliga ersättningarna för högre intransportkostnader jämfört med rikets genomsnitt som de norrländska mejeriföretagen och slakterierna fått. Under året ersattes även norrlandsstödet av ett nytt nationellt stöd. Norrmejerier arbetade aktivt för att förändra det nya systemet eftersom det missgynnade Norrmejerier. Under 1995 utsattes även Norrmejerier för en viss konkurrens både från nationella och utländska konkurrenter. Under våren 1996 sålde Valio mjölk och andra mejeriprodukter i Tornedalen. Kon-

kurrensen var "handlarstyrd" eftersom orsaken var att två detaljhandlare på den svenska sidan använde mjölken som lockvara för att stimulera gränshandeln. Ett annat försök till etablering uppstod när Umeå kommun via en grossist planerade att köpa mjölk från Gefleorten (vilket nämnts tidigare). För att bemöta framtida konkurrens och för att stärka sin ställning nationellt och internationellt arbetar Norrmejerier i syfte att skapa en stark miljöprofil och man framhäver att man är på väg mot att skapa världens renaste jordbruk. Norrmejerier vill profilera sig som ett lokalt, miljömedvetet företag. Målsättningen är enligt marknadschefen att bibehålla det miljömässiga försprånget som Norrmejerier har samt att kunna kommersialisera detta försprång. Företaget har även en enhet för FoU och satsar bland annat på utveckling av "functional foods".

Norrmejeriers marknadschef menar (liksom Milkos VD) att ett Arla med eller utan Gefleorten har relativt liten betydelse och att det inte påverkar Norrmejeriers verksamhet. Norrmejeriers marknadschef menar att visst kan han uppleva att Arla har resurser som Norrmejerier inte har men om det skall vara ett starkt mejeriföretag i Sverige så är han glad att det är Arla och inte ett utländskt mejeriföretag. Det gäller även frågan om arbetstillfällen skall skapas i Sverige eller utomlands. Ett större Arla skulle inte heller innebära någon egentligen risk för negativa effekter på prisbildningen eftersom utländska aktörer skulle komma in på marknaden om marginalerna blev större.

Handelskedjor och grossister påverkar konkurrenssituationen, något som många av mejeriföretagen uppmärksammat och påtalat. Milkos VD anser att grossisterna och kedjorna i sig kan beskrivas som samarbetspartners men att de ändå är konkurrenter. Att grossisterna är konkurrenter anser även Norrmejeriers marknadschef. Han anser dock att ICA:s val att överlåta distributionen av BRA-mjölken till mejeriföretagen talar för att mejerierna är bäst på att distribuera mjölk. Norrmejerier tillverkar BRA-mjölk som säljs inom NNP:s och Milkos områden likväl som inom det egna området vilket förklaras med att det inte är produktionstekniskt möjligt att endast tillverka för den egna föreningens upptagningsområde till ett rimligt pris. Samma problematik gäller för alla mindre föreningar vid tillverkning av Änglamarksmjölk (KF) eller BRA-mjölk (ICA). Grossisterna och deras kunder är mycket starka på grund av koncentrationen i detaljhandelsledet. Den egna distributionsapparaten är strategiskt viktig för dessa företag och det är inte helt självklart att de överlåter distributionen av mjölk till mejeriföretagen. Mejeriföretagens direktdistribution är emellertid viktig, enligt Arlas VD, för att garantera fullgod kvalitet trots kort framställning, samt för att den ger mejerierna möjligheter att effektivare konkurrera med andra mejeriföretag. Vissa tror att lego-tillverkning för grossisters och handelskedjors räkning kan komma att



öka i framtiden mot bakgrund av att det i Europa inte är ovanligt med legotillverkning av privata märken. Falköpings Mejeri tillverkar mjölk med ett "privat" märke; Robin Hood mjölk för en KF-butik i Robin Hood-kedjan, vilket blivit en stor succé. En viktig utveckling på detta område meddelades även i månadskiftet november/december 1997 när KF tillkännagav att förhandlingar pågick mellan KF och tyska mjölkleverantörer. Avsikten var att tysk mjölk skulle säljas i södra Sverige under eget varumärke.

Ovan har i första hand svenska företags verksamhet berörts. Det finns dock ett konkurrenstryck även från utländska företag, speciellt på produktområden som ost, matfett och yoghurt. Genom utveckling av hållbarhetsbehandlad mjölk kan även den typen av mejeriprodukter på sikt bli föremål för import. På ostmarknaden är, enligt Arla, konkurrenstrycket mycket starkt på grund av att import i stora volymer leder till ett överskott på den svenska marknaden. Milkos VD menar dock att det är hårdare konkurrens mellan de svenska företagen på ostmarknaden än mellan de svenska och utländska aktörerna. På denna marknad är även antalet aktörer färre genom att mejeriföreningarna samarbetar vad gäller försäljningen av ost. Valio är den största utländska konkurrenten på yoghurtmarknaden följt av Van Den Berg. Valio har även andra produkter som låglaktosgrädde, creme fraiche, gräddfil samt filbunke vilka konkurrerar med svenska produkter. Prisnivån i Sverige motsvarar dock inte tillverkningskostnaderna i Finland, varför kraftiga exportrabatter lämnas. Arlas VD anser att Valio har förändrat konkurrensbilden ordentligt.

En viktig skillnad vad gäller möjligheten för utländska etablerare finns mellan färska mjölkprodukter och förädlade produkter. Vad gäller färska mjölkprodukter menar Arlas VD att det främst är de närliggande länderna; Finland, Danmark, Tyskland och kanske Holland; som kan utgöra ett hot. Milko, som gränsar mot Norge, är ytterst tveksamma till om man kan vänta sig konkurrens från Norge. Omvänt, att exportera till Norge, är mycket svårt på grund av höga skyddstullar. Bron över stora Bält innebär emellertid att den stora mjölkproduktionen på Jylland kan komma att bli en konkurrensfaktor i framtiden. Arla menar att när det traditionella mejerisortimentet mer och mer förflyttas mot mer högförädlade produkter så ökar även de internationella företagens närvaro. Framtidens stora konkurrenter är enligt honom de globala transnationella livsmedelsföretagen som alla arbetar med mejeriprodukter i någon form: ost, fruktyoghurt, barnmat, mjölkpulver, UHT-mjölk, glass och matfett. Till dessa företag hör: Unilever, Kraft General Foods och Nestlé. Dessutom finns Danone som säljer yoghurt och andra färska produkter och ett italienskt företag, Parmalat, som arbetar med mjölk och är stora i Sydeuropa och växer i Ryssland, Brasilien och USA. Arlas VD anser att de företag som skall klara av att

möta de stora internationella företagen måste vara stora och rationella. Han tror att det kan vara för sent för ett andra starkt svenskt alternativ. Valio etablerar sig som ett starkt andra alternativ till Arla och det kommer att vara svårt att hota Valio i den positionen.<sup>22</sup> Beträffande ost så har norrlandsmejerierna fått ett gemensamt undantag att organisera sig i NorrOst vilket skulle kunna vara basen för att skapa ett alternativ på mejerimarknaden i stort. Men även om en sammanslagning av alla Norrlandsföretagen skulle genomföras så skulle detta företag ändå bara uppnå en knapp tredjedel av Arlas storlek.

Milkos VD menar dock att det finns alternativ till att skapa ytterligare stora mejeriföretag. Mejeriföretag kan, genom att skapa allianser med andra föreningar, bättre möta konkurrensen. Genom en allians med något av de större utländska företagen där man åtar sig att sälja deras produkter på den svenska marknaden är det möjligt att dämpa intensiteten i den utländska konkurrensen och istället dra nytta av den. Yoplait nämns som exempel på detta. Arla tillverkar Yoplait yoghurt i Norrköping på licens från det franska företaget Soodial som äger Yoplait. En del av produkterna i Yoplaitsortimentet importeras dock direkt. I början av oktober 1997 meddelades att Valio tagit över Arlas ansvar för Yoplait via ett nybildat bolag som ägs av Valio och Soodial och som skall vara verksamt i Sverige, Finland, Baltikum och de närliggande områdena av Ryssland. Från och med den 1 januari 1998 sker tillverkningen av Yoplait yoghurt för den svenska marknaden i Finland. NO ansåg att det fanns en risk att Arla först sökte samarbete med andra svenska mejeriföreningar och sedan de nordiska och på så sätt stänger ute konkurrensen. Milkos VD anser att detta inte är möjligt i egentlig mening även om det är möjligt att ta udden av konkurrensen genom att skapa allianser som till exempel genom samarbetet beträffande Yoplaityoghurten<sup>23</sup>. Som visats genom den sentida utvecklingen då Valio övertagit distributionen av Yoplait kan dock en sådan situation snabbt förändras<sup>24</sup>. Emellertid har Yoplait i de svenska mejeriernas utbud ersatts av produkten Dröm som är en del av yoggimärket.

---

<sup>22</sup> Det bör emellertid påpekas att förhandlingar om ett samgående mellan Arla och Valio sagts vara aktuella.

<sup>23</sup> Introduktionen av bland annat Yoplait i Norden beskrivs i Kjellberg & Ulfsdotter, 1994.

<sup>24</sup> Hallén, 1997

## 2.4.2 Samarbete vid sidan om konkurrensen

Vid sidan om konkurrensen mellan mejeriföretagen finns dock flera olika samverkansområden (flera har redan nämnts i förbigående). Det finns både samarbeten som är "kvarlevor" från tiden innan avregleringen och helt nya samarbetsprojekt som vuxit fram efter att branschen avreglerats. En form av samarbete som följt med sedan långt tidigare är samarbetet kring olika varumärken. Bregott och Yoggi är gemensamt ägda varumärken som levt kvar och Milko anser att det kan bli svårt för mejeriföretagen att upphöra med samarbetet kring varumärken. Några av de gemensamt ägda varumärkena är 20-25 år gamla och mycket framgångsrika. Därför är det varken enkelt eller önskvärt att ersätta dem. De enskilda mejeriföretagen måste i sådana fall bygga upp nya varumärken vilken kräver stora insatser och tar mycket lång tid. Milkos VD menar att mejeriföreningarna borde fortsätta att äga varumärkena tillsammans eftersom detta inte är negativt ur konsumenternas perspektiv utan snarare gör det möjligt att erbjuda en högkvalitativ produkt på den svenska marknaden. Den konkurrens som Bregott möter från inhemska och utländska margariner och matfetter pressar företagen att utveckla och förbättra produkten. Konkurrensen är knivskarp varför prisnivån hålls nere och ligger i nivå med utländska konkurrenters priser. Därför menar han att det samarbete som svenska mejeriföretag har inom ramen för Svenska Smör inte är negativt ur konsumenternas perspektiv. Milkos VD oroade sig innan beslutet om att samarbetet skulle upphöra, för vad som händer om man inte tillåts att fortsätta samarbetet på yoghurtområdet och Arla, som en konsekvens därav, köper varumärket. Det finns en risk att detta ger utländska företag en gratis chans att få ett starkare fäste än man har på den svenska marknaden samtidigt som konkurrenskraften hos de mindre mejeriföretagen försvagas. Om tolkningen att samarbetet inte är förenligt med konkurrenslagen är riktig, menar Milkos VD, blir konsekvenserna av ett avslutat samarbete inte de önskvärda. Han tvivlar på att konsumenterna eller Sverige totalt tjänar på det.

Historiskt betingade samarbeten har även funnits på andra områden och det i tidigare avsnitt nämnda RiksOst är ett exempel på detta. I stort sett hela den svenska mejeribranschens osttillverkning marknadsfördes och såldes tidigare via det gemensamma bolaget RiksOst. Arlas VD menar att samarbetet i RiksOst kunde liknas vid en kartellbildning men eftersom branschen ändå var reglerad så kunde samhället acceptera kartellbildningar. Företagen sköter numera sin egen marknadsföring, sitt eget säljarbete och har en mer aktiv produktutveckling än tidigare. Arla menar att mejeriföretagen därigenom har blivit ganska duktiga på

att konkurrera. Samarbetet på ostmarknaden har förvisso delvis fortsatt genom att de norrländska mejeri föreningarna bildade NorrOst. Milkos VD menar att det inte förekommer någon konkurrens inom NorrOst. Säljbolaget sköter all marknadsföring och tar in alla de ostar som de tre ingående bolagen vill sälja, om marknaden visar efterfrågan.

Norrmejeriers marknadschef menar att de produkter som skapats gemensamt samarbetar man kring på grund av samägandet, medan övriga distributionssamarbeten baseras på strikt affärsmässiga beslut. Graden av konkurrens beror även på marginalerna, när dessa är stora så ökar konkurrensen. Norrmejeriers marknadschef menar att om man inte kan erbjuda ett heltäckande sortiment så förlorar man i slutändan kunder och att det av den anledningen kan vara berättigat att sälja konkurrenternas produkter. På samma sätt menar Arlas VD att när man vill leverera färsk mjölk så kräver butikerna att man även tillhandahåller övriga färskprodukter. Därför är det ett gemensamt intresse att, även om man är konkurrenter, också kommersiellt samverka, det vill säga köpa eller sälja olika specialprodukter inom områden där endera parten kanske inte har egen tillverkning eller önskar komplettera sitt eget sortiment. Milkos VD tycker inte att det är speciellt svårt att få in produkter hos andra föreningar och att sådana beslut kan härledas till affärsmässiga överväganden. Eftersom den internationella konkurrensen också ökar inom allt fler produktområden så är affärsmässig samverkan en nödvändighet. Utan möjligheterna till nationellt samarbete skulle de svenska mejeriföretagens konkurrenskraft bli försvagad jämfört med de internationella konkurrenterna.

Det kan emellertid vara mer eller mindre svårt att få tillstånd att sälja produkterna via konkurrenternas distributionssystem. Falköpings Mejeri har idag inte någon distribution av produkter via andra företag men förhandlingar pågår. Här ser Falköping en möjlighet att Konkurrensverket skulle kunna hjälpa mindre mejeriföretag genom att kräva att de som har en 100-procentig täckning i sin distribution i vissa fall tvingas ta in andra produkter. Tidigare köpte Falköping specialprodukter från Arla men på grund av det nya konkurrensförhållandet och bättre leveransvillkor så bytte man till Skånemejerier. Samtidigt beror distributionen via andra mejeriföretag mycket på om produkten möter en stark efterfrågan eller ej.

### 2.4.3 Rationalitet och effektivitet

Produktionen inom mejeribranschen har länge varit arbetsintensiv men blir nu alltmer kapitalintensiv. Miljö- och kostnadskrav har varit och kommer i allt större utsträckning att bli drivande i den tekniska utvecklingen av produktionsprocessen. De samarbeten som finns

mellan mejeriföretagen är till stor del en följd av att man har svårt att uppnå stordriftsfördelar i produktionen på annat sätt. Dessutom har de naturligtvis en historisk orsak.<sup>25</sup>

I SOU 1991:28 konstaterades att större mejeriföretag bör ha en större möjlighet till lönsamhetsutjämning mellan olika produktgrupper än de mindre mejeriföretagen har. Detta har fått ökad betydelse när regleringssystemet tagits bort. Säsongsvariationer har stort inflytande på mejerinäringen och det är av stor betydelse att effektivt utnyttja överskottet av ost, matfett och i sista hand mjölkpulver. Ett resultat av att fusionen med Arla upphävdes var att Gefleorten lade ner sin produktion av matfett, mjölkpulver och ost för att med begränsade resurser rationalisera verksamheten. Man har försökt nå vad marknadschefen beskriver som stordriftsfördelar i liten skala, alltså att få längre serier för de produkter man koncentrerar sig på och sedan sälja överskott till andra mejeriföreningar. Rationaliseringsarbetet har praktiskt tagit sig uttryck bl.a. i att man minskar antalet förpackningsmaskiner och att man infört skiftarbete. Mejeriet i Gävle, som efter nedläggningar, är det enda mejeriet, måste trots rationalisering klara produktion av ett relativt brett sortiment jämfört med andra mejerianläggningar. Även Arla har rationaliserat sin verksamhet, till exempel har man under 8 år lagt ned 21 mejerier. Idag har Arla 24 mejerier, men VD räknar med att tiotal till kommer att försvinna under de närmaste 5 åren.

Samma år som fusionen mellan Arla och Gefleorten upphävdes fusionerades tre andra föreningar och bildade Milko (vilket redogjorts för tidigare). Denna fusion och dess effekter är inte i sak möjliga att koppla till det aktuella ärendet men det kan ses som en parallell händelse och därför intressant. Milkos VD menar att den fusionen lyckats bra även om det alltid finns en risk att enskilda mejerier väljer att optimera det egna mejeriets verksamhet snarare än Milkos totala verksamhet.

Arlas VD menar att det fortfarande finns rationaliseringsvinster att hämta inom den svenska mejeribranschen genom att ytterligare minska antalet mejerier. Även om närheten är viktig så visar exporten av KRAV-produkter att det trots allt är möjligt att producera relativt långt från konsumenten. Men avstånden är dock även fortsättningsvis ett hinder mot koncentration av produktionen, speciellt i de norra delarna av landet, genom att de rationaliseringsvinster som görs alltid i någon mån minskas genom de ökade transportkostnaderna. På produkter med goda marginaler är det möjligt att importera trots långa avstånd. Norrmejeriers marknadschef menar att det oftast är avsaknaden av marginaler som sätter stopp för transporter av färsk dryckesmjölk.

---

<sup>25</sup> Det Globala Mjölkspelet

Arlas VD för ett liknande resonemang och jämför dryckesmjölken, med 1:40 i marginal på hela kedjan, med en liten yoghurtbägare där man kanske har tio kronor i marginal per liter. Avstånden och transportkostnaderna har alltså stor betydelse. Avstånden inom Norrmejeriers upptagningsområde är stora varför kravet på effektivitet i syfte att hålla nere prisnivån är större i Norrland än till exempel i Skåne. En jämförelse med Skåne visar att man där tar hand om dubbelt så mycket mjölk på ett område som motsvarar Umeå med grannkommuner och där man har cirka tre gånger så många konsumenter. Transportkostnader och distributionskostnader blir med andra ord lägre i Skåne. Norrmejerier anser att man på grund av detta tvingats leta rationaliseringsmöjligheter hårdare än andra företag och att detta är orsaken till att man leder utvecklingen inom många områden vad gäller rationaliseringar.

#### 2.4.4 Prisutveckling

En negativ effekt av en icke fungerande konkurrens är att företagen har möjlighet att prissätta produkterna högre än vad som är möjligt om konkurrensen är intensiv. När det gäller prisutvecklingen i mejeribranschen är emellertid prissättningen mer komplex än i många andra branscher vilket ger upphov till en mycket stark kostnadspress. Mejeriföreningarna har å ena sidan i uppdrag att betala så mycket som möjligt för råvaran för att det svenska jordbruket skall uppnå lönsamhet i mjölkproduktionen, å andra sidan skall konsumenten betala ett så lågt pris som möjligt eftersom mjölken är en viktig basvara. Det pris som mjölkbönderna får för mjölken är avräkningspriset. En jämförelse av avräkningspriset mellan de 8 medlemsföreningarna i SMR under 1995 och 1996, visar att under 1995 hade Gefleortens de högsta avräkningspriserna före statligt pristillägg. Även Norrmejerier hade ett högt avräkningspris. De övriga låg på ungefär samma nivå. Efter statliga pristillägg hade NNP och Norrmejerier de högsta avräkningspriserna. Preliminära siffror för 1996 visar att alla föreningar höjt sina avräkningspriser. Lägst avräkningspris hade Falköping och därefter Arla. Detta år betalades ett nationellt stöd ut istället för statligt pristillägg.<sup>26</sup>

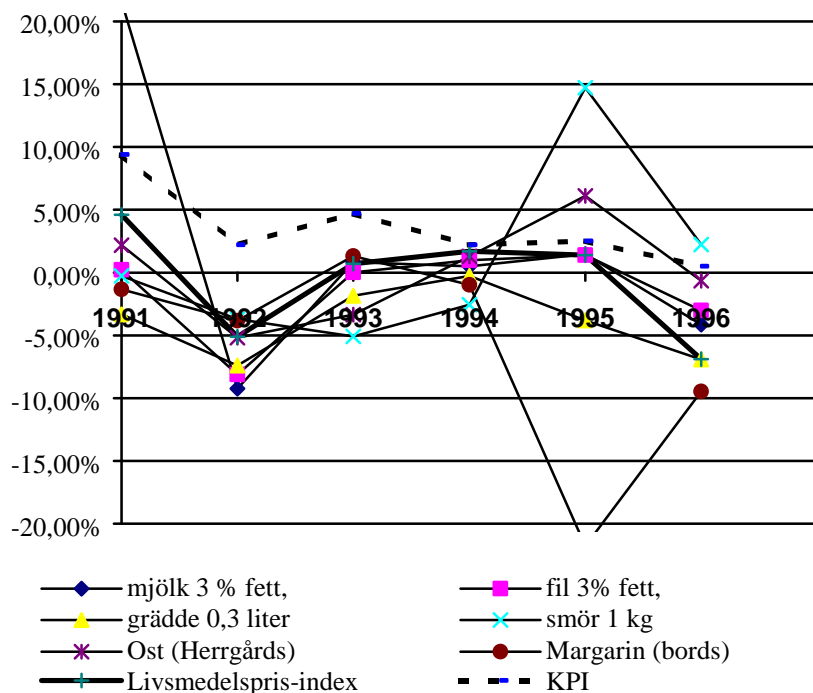
Milkos VD menar att det är svårt att erbjuda avräkningspriser som alltför mycket skiljer sig ifrån konkurrenternas priser eftersom risken alltid finns att de väljer att sälja mjölken till någon annan mejeriförening. I den bemärkelsen finns det en konkurrens om mjölkböndernas mjölk som stimulerar till högre avräkningspriser. Han menar

---

<sup>26</sup> Mejeristatistik

emellertid att möjligheten att i framtiden höja avräkningspriset inte är så stor eftersom kostnaderna måste hållas nere om det skall vara möjligt att klara den internationella konkurrensen, där livsmedel tenderar att bli en "dumpingmarknad".

Det andra priset av betydelse är försäljningspriset till butik. Det som mäts är emellertid konsumentpriset. Från januari 1991 till maj 1996 ökade konsumentpriserna i Sverige (KPI) med totalt 18 procent. Konsumentpriserna på livsmedel minskade med drygt 7 procent. Icke jordbruksreglerade livsmedel ökade i pris med 4 procent och priserna för jordbruksreglerade livsmedel minskade med 13 procent. Priset på standardmjölk i butik låg i maj 1996 13 procent under priset i januari 1991.<sup>27</sup> Prisutvecklingen mellan 1990 och 1996 på några olika produkter visas i diagrammet nedan.



Figur 2.2: Årliga procentuella prisförändringar på mejeriprodukter

Källa: Statistiska meddelanden, P 14 samt Mejeristatistik, 1996. Egna beräkningar.

<sup>27</sup> Mejerierna, 1996

Figuren visar att olika produktgrupper skiljer sig starkt under perioden. En jämförelse över den studerade perioden visar att KPI mätt för mjölk, ost och ägg har ökat med 3,1 procent mellan 1996 och 1990 medan KPI för livsmedel minskat med 4,1 procent och KPI totalt har ökat med 23,3 procent. 1991 genomfördes flera stora prishöjningar och prisökningen för gruppen mjölk ost och ägg mellan 1992 och 1996 blir därför knappt en procent. Specifika produktgrupper uppvisar stora variationer. De tre största dryckesmjölkskategorierna har ökat med mellan 5 och knappa 9 procent under 1990-talet. Kategorin fil har ökat något mer. Matfett och grädde har minskat i pris, även ostpriserna har också sjunkit något. Prisutvecklingen på de minst konkurrensutsatta produkterna, dryckesmjölkskategorin, är mest stigande, men även här är det utvecklingen under 1991 som är den främsta förklaringen.

*Tabell 2.2: Prisutveckling på mejeriprodukter, förändringar över olika perioder*

	1990-1996	1992-1996	1994-1996
Mjölk 3 %, 1 liter	8,7 %	1,5%	-2,8%
Fil 3 %	11,7%	0,7%	-1,7%
Grädde 0,3 liter	-21,6%	-12,4%	-10,5%
Ost, Herrgårds 1 kg	-0,0%	3,2%	5,4%
Smör 1 kg	4,2%	8,5%	17,3%
Margarin bords 1 kg	-32,6%	-29,0%	29,2%
Matfett	-17,8%	-12,5%	-8,2%
Mjölk, ost, ägg	3,1%	0,9%	-2,4%
KPI livsmedel	-4,1%	-3,4%	-5,6%
KPI totalt	23,3%	10,2%	3,0%

Källa: Mejeristatistik 1996 och Statistiska meddelanden P 14. Egna beräkningar.

Många av de mindre företagen har kunnat utnyttja sin geografiska närhet eller befunnit sig långt ifrån konkurrenterna vilket gjort det möjligt för dem att sätta ett högre pris. Vad gäller relationen mellan avräkningspris och pris till kund på till exempel färsk mjölkprodukter så har produktmixen en mycket större betydelse för nivån på avräkningspriset än vad priset till kund på en produktkategori har.

Under 1995 höjdes mjölkpriserna i landet som helhet. Prishöjningarna har setts som kontroversiella och föranlett en granskning av Konsumentverket. Norrmejeriers marknadschef anser emellertid att prisutvecklingen inte har varit anmärkningsvärd. Norrmejerier har, enligt marknadschefen, under de senaste sex åren genomfört sex höjningar och en stor sänkning. Gefleortens marknadschef anser att i princip har prisutvecklingen för flytande mejeriprodukter varit noll.



Trots de justeringar som gjordes 1995 ligger man ändå under 1993 års prisnivå. Under 1996 valde Gefle att inte höja priserna på de egna produkterna när Arla och norrlandsföreningarna höjde sina priser. Detta var ett strategiskt val för att inte tappa kunder. Sagesmän i branschen anser att Arla som marknadsledare en avgörande betydelse för prisnivån i branschen men att det inte går att säga att Arla har en negativ effekt på prisbildningen.

En rad faktorer har omnämnts som viktiga för den prisutveckling som mejeribranschen haft; branschens historia, avregleringen, valutaförändringar och EU-medlemskapet är exempel på sådana faktorer. Norrmejeriers marknadschef säger att det kan förefalla underligt att ett företag som i praktiken har en faktisk monopolställning på dryckesmjölk, sänker priserna men av tradition så arbetar man mycket med att hålla nere kostnaderna i mejeriindustrin. Pressen från samhället att hålla nere mjölkpriserna är också mycket stor. Både Norrmejeriers marknadschef och Milkos VD jämför med läskedryckspriserna; mjölk kostar avsevärt mindre per liter än vad läsk gör. Mjölken har dock högre råvarukostnad, mjölken skall även intransporteras och sedan distribueras ut igen och dessemellan förädlas. Läsk har en betydligt enklare framställningsprocess och grundråvaran, vatten, finns redan på plats.

När priset inte längre är reglerat finns också möjligheter till priskonkurrens. Falköpings VD anser att priset inte längre sätts utifrån produktionskostnaden utan utifrån vad marknaden tål. Gefleortens marknadschef menar att det är positivt att prissättningen är fri även om det på grund av konkurrenssituationen inte är möjligt att justera ett pris. Möjligheterna till fri prissättning begränsas dock till viss del, enligt Arlas VD, av konsumenternas och handlarnas uppfattningar lokalt. I Karlstad skiljer det exempelvis 30 öre mellan Milkos och Arlas pris men det är ändå inte särskilt många som väljer Arla. Vidare menar han att möjligheterna till en omfattande priskonkurrens i ett område är relativt begränsat på grund av detaljhandelns blockstruktur. Det kan vara svårt att motivera skillnader i priser till olika ICA-handlare i olika områden eller olika KF-butiker. Däremot kan man genom att introducera nya förpackningar och produkter konkurrera prismässigt.

Priset påverkas även av valutaväxlingarna. Priset på färsk mjölk bestäms av utvecklingen inom Norden och prisnivån är ungefär densamma. Men priserna på produktgrupper som ost, smör och mjölkpulver styrs av internationell konkurrens och för de produktgrupperna är det världsmarknadspriser som gäller. Svensk livsmedelsindustri betalar inte mer för svenska produkter utan väljer att importera om det blir billigare. Valutaförändringar innebär också att det finns en inbyggd osäkerhet om hur priserna kommer att utvecklas. Valutaförändringarnas konsekvenser är särskilt märkbara för mjölkpulver men

även på ost. Arlas VD påpekar att den svenska ostkonsumtionen tidigare var baserad på låga priser. I och med EU-inträdet blev det en kraftig prisstegring men nu är priserna på väg ner igen.

Det enda som kan minska konkurrenstrycket på ost på den inhemska marknaden är om världsmarknaden blir lönsam. Generellt sett ligger världsmarknadspriset på halva EU-prisnivån och EU:s exportstöd räcker inte till för att helt eliminera denna skillnad. Norrmejeriers marknadschef menar att utvecklingen på ostmarknaden när priset höjdes och konkurrensen ökade visar vad som skulle hända om mjölken dramatiskt skulle öka i pris och hans slutsats är att marginalerna är nyckeln till ökad konkurrens. Om priset höjs med tre kronor så skulle konkurrens utvecklas även inom produktgruppen färska mjölkprodukter. Detta kan jämföras med uttalandet från Arlas VD om Norrbotten som marknad. Han menar att är de små marginalerna gör det svårt att transportera mjölk från de sydligare belägna mejeriföretagen norrut och uppnå lönsamhet i detta. Enligt Arlas VD så sänktes mjölkpriset vid EU-inträdet för att höja ostpriserna och denna prisnivå har ännu inte återhämtats. En aspekt av relevans i detta sammanhang är att dryckesmjölken i vissa fall i butiksled börjat att användas som lockvara.

### 2.4.5 Produktutveckling

När den svenska mejerimarknaden var reglerad, sköttes mycket av produktutvecklingen gemensamt. Man hade ett marknadsbolag som skötte marknadsföring och produktutveckling. På så sätt skapades gemensamma varumärken. VD för Milko anser att man inom mejerindustri varit en föregångare på att utveckla nya produkter även under regleringsåren då man kanske egentligen inte behövde. Viss produktutveckling skedde dock även inom de enskilda föreningarna. Arla har till exempel länge haft ett eget större utvecklingsbolag/enhet. Under 1990-talet har de olika mejeriföretagen i större utsträckning investerat i egen produktutveckling. Det finns flera tänkbara förklaringar till denna utveckling. Ökad konkurrens (med fler internationella inslag), avreglering och ökad betydelse av starka varumärken kan i varierande grad förklara den ökade förekomsten av företagsspecifika produktutvecklingsenheter.

Det råder en allmän enighet om att produktutveckling har blivit viktigare idag, och att de resurserna som satsas på detta har ökat. Arlas VD påpekar att livsmedelsindustrin ändå har en relativt liten andel produktutveckling jämfört med andra branscher. Han menar att kunskapen om att det behövs mer unika produkter för att kunna möta konkurrensen i framtiden har ökat. Han för framförallt fram den

internationella konkurrensen som drivkraften bakom företagens produktutveckling. Eftersom vi i Sverige inte kan konkurrera med Europa vad gäller råvarukostnaden så måste den svenska mejerindustri ligg i täten när det gäller produktutveckling och kvalitet samt i varumärkes- och konceptutveckling. Norrmejeriers marknadschef menar att det är relativt få produkter som imiteras. Företagen försöker snarare hitta sin egen nisch. Några exempel är Verum Hälsofil från Norrmejerier och ProViva från Skånemejerier vilka båda är så kallade "functional foods" produkter, det vill säga livsmedel med dokumenterade fysiologiska hälsoeffekter. Att denna typ av produkt har blivit allt viktigare förklarar varför Norrmejerier tillsatt en functional food-tjänst för utveckling av nya produkter. Verum Hälsofil är Norrmejeriers mest spridda färskmjölksprodukt och försäljningen av produkten ökade i hela landet under 1996. Varumärket Verum Hälsofil har utvidgats till att omfatta ytterligare produkter, till exempel yoghurt. Valio har också liknande nischprodukter.

Miljöarbetet anses vara mycket viktigt inom mejeriföretagen och som första mejeriföretag i Sverige har Skånemejerier infört en miljöbonus. Denna syftar till att mjölkgårdens arbete skall inriktas mot ett kretsloppstänkande för en varaktig och hållbar utveckling av miljön (såväl djuromsorg som produktion miljöanpassas). Deltagandet är frivilligt. Mjolk som är producerad i enlighet med miljöbonusen betalas med tre extra öre första året. Miljöintresset medför att högre etiska krav ställs på produktionen. Ekologiska produkter växer fram även om den ekonomiska verkligheten innebär att betalningsviljan inte alltid motsvarar intresset. KRAV-produkter, som KRAV-mjolk, har enligt Arla en stor marknad i olika undersökningar men priselasticiteten är stor. Milko för fram en liknande åsikt och menar att utvecklingen går mycket långsammare än vad man inom Milko hade tänkt sig. Vid de tillfällen då man har en prisreduktion på KRAV-mjolk ökar försäljningen kraftigt. I allmänhet gäller dock för hela Sverige att tillgången på KRAV-mjolk överstiger efterfrågan även om efterfrågan totalt sett är ökande. Arlas VD är förvånad att KRAV-produkter visat sig vara en typ av vara som har stor exportpotential.

Milkos VD anser att det finns flera vägar att gå i produktutvecklingen. Det ena är att utveckla mjölkens UHT<sup>28</sup>-egenskaper (UHT-mjolk är hållbarhetsbehandlad mjolk som inte behöver förvaras i kyla och som har en avsevärt längre hållbarhet). Det behöver inte vara i form av vanlig dryckesmjolk utan det kan vara varianter av mjolkprodukter. (UHT-mjolk är en produkttyp som kan exporteras längre med avseende på hållbarheten, och därför utvidgar den relevanta marknaden och öppnar för ökad konkurrens). Det andra alternativet är

---

<sup>28</sup> Ultra High Temperature

utveckling av den färska mjölken med nya smaker och så vidare. En annan väg till innovation, där man ofta kopierar varandra inom branschen, gäller produktförpackningarna. En 1,5 liters förpackning som först Skånemejerier och sedan Gefleorten introducerade för några år sedan har blivit en stor succé och fått många efterföljare. När pris- och servicefrågor är utjämnade blir förpackningstyperna viktigare. I gränsområden mellan olika mejeriföreningar är olika förpackningstyper och förpackningsstorlekar ett konkurrensmedel, säger Norrmejeriers marknadschef.

Det kan alltså konstateras att produktutvecklingen hos de enskilda mejeriföreningarna ökat under 1990-talet. Det är däremot inte möjligt att avgöra om och i sådana fall hur upphävandet av fusionen mellan Gefleorten och Arla har påverkat denna utveckling. Det är framför allt avregleringen och medlemskapet i EU och den ökningen av utländsk konkurrens under 1990-talet som förs fram som argument till det utvecklingsarbete som kommit till stånd. Dock kan det utvecklingsarbete som genomförts i syfte att möjliggöra försäljning i hela landet av färska mjölkprodukter som fil och yoghurt antas vara ett sätt att bemöta konkurrens från de nationella eller snarare de nordiska konkurrenterna.

#### 2.4.6 Internationell konkurrenskraft och expansion

Vid fusionsärendet argumenterade Arla för fusionen och hävdade att den, eller snarare tillväxt i sig, var viktig för att bygga upp styrka och därigenom bli internationellt konkurrenskraftiga medan Marknadsdomstolen ansåg att det var viktigt att även andra svenska mejeriföretag, vid sidan om Arla, kunde komma ifråga för internationella samarbeten.

Beskrivningen av vad som hänt under 1990-talet visar att Arla valt att samarbeta med utländska konkurrenter istället för att genom fusion expandera och bli starkare på den nationella marknaden. Arla är det tredje största företaget på den finska yoghurtmarknaden efter Valio (mer än 50 procent) och Ingman. Arla levererar via grossister och tack vare deras distributionssystem finns produkten även i norra Finland ett dygn efter att beställningarna gjorts. Arla har vidare ett samarbete med det danska MD-Foods och ett samägt utvecklingsbolag, Scandairy. Dessutom har Arla ingått i strategiska allianser med ytterligare ett antal utländska företag. Bland de mindre mejerierna är samarbeten med utländska aktörer inte lika vanliga. Skånemejerier, det näst största företaget, samarbetar både med finska och danska företag och de har genom ett dotterbolag även med framgång etablerat sig på den polska marknaden. Det är alltså möjligt att expandera utomlands utan att ha en dominerande marknadsandel på hemmamarknaden. De mindre

mejerierna har däremot inga mer omfattande samarbeten över landsgränser. Milkos VD säger att det händer att utländska mejeriföreningar hör av sig och vill samarbeta, något som man från Milko uppfattar som positivt. Han är övertygad om att denna typ av samarbeten kommer att utvecklas i framtiden.

NO hävdade att det krävs en intensiv inhemsk konkurrens för att företag skall bli internationellt konkurrenskraftiga. Mot detta anförde Arla att de behövde en stark bas för att bli internationellt konkurrenskraftiga. Arlas VD säger att visserligen kanske inte fusionen med Gefleorten hade inneburit särskilt mycket för Arlas framtida expansionsmöjligheter men att det var principiellt viktigt eftersom man nu måste gå utomlands om man vill expandera. Han anser att även om den inhemska konkurrensen kan ses som viktig så gäller detta kanske mer för vissa branscher och under vissa tider. Mejerimarknaden är redan internationell och det finns redan idag en seriös internationell konkurrens (till exempel Valio) och denna utveckling kommer inte att avstanna. Skärpt konkurrens mellan de inhemska företagen kan bli en följd av att det externa konkurrenstrycket. Vissa företrädare för branschen menar att ökad konkurrens kan försvaga den inhemska industrin eftersom det totala marknadsutrymmet minskar. Företagskoncentrationen i Europa kan inte förutsättas avstanna utan det är snarare tvärtom så att den tendensen blir allt mer märkbar. Arla har till exempel varit ett ganska hemmamarknadsberoende företag och måste genomföra en internationell expansion om man skall kunna bredda marknaden. I framtiden kommer mejeriföretagen att bli tvungna att välja att antingen vara ett nischföretag eller att expandera och bli ett internationellt företag. Generellt upplever man i branschen att lagstiftningen tillämpas annorlunda i Sverige än i andra EU-länder och att den svenska tillämpningen är mer restriktiv. Spelreglerna är helt enkelt inte de samma. Dessutom anser man att Konkurrensverket alltför begränsat betraktar Sverige som den relevanta marknaden fastän konkurrensen och marknadssituationen i flera avseenden är internationell.

Milkos VD säger att de internationella konkurrenter som utgör det verkliga hotet är företag i Arlas storlek och större. På yoghurtmarknaden tappar de mindre företagen kontinuerligt andelar till de stora företagen. Flera av de internationella mejeriföretagen är privata företag, aktiebolag (till exempel franska Danone och italienska Parmalat) och har sin kapitalförsörjning ordnad på ett annat sätt än de svenska kooperativa företagen. Kooperativen kan frigöra kapital för investeringar genom fusioner och rationaliseringar. Ett annat alternativ är att sänka avräkningspriset. Arlas VD menar att det väsentliga är att alla stora internationella företag har en bas i de industrianläggningar som man har. Dessa anläggningar måste vara skalekonomiska och

internationellt konkurrenskraftiga vilket är ett problem i Sverige eftersom vi har mjölkproduktionen på ett relativt utspritt område jämfört med till exempel Danmark och Holland. Om det är storlek som viktigt för att bli internationellt konkurrenskraftigt ser Milkos VD en möjlighet i att bilda ett enda mejeriföretag i Sverige även om detta av olika skäl inte verkar vara en möjlig utveckling i dagens läge.

### 3 Frukt och grönt: förvärv efter förhandling

Det andra förvärvet som kommer att behandlas i denna rapport är Saba Tradings förvärv av Kooperativa Förbundets import- och grossist-rörelse avseende frukt, grönt och blommor. På grund av bland annat blockstrukturen i dagligvaruhandeln bedömdes förvärvet medföra en allvarlig fara för att utvecklingen av handeln skulle hämmas och att prisbildning och effektivitet på sikt skulle påverkas negativt. Förvärvet ansåg därmed medföra skadlig verkan och det beslutades därför om förhandling enligt 5§ Konkurrenslagen. Förhandlingen resulterade i att köpet tilläts på vissa villkor, vilka syftade till att minska risken för att de fristående grossisternas näringsutövande skulle försvåras.

Grossistbranschen för blommor, frukt och grön är intermediär och belyser de speciella förutsättningar som sådana branscher arbetar under. Grossistföretagen befinner sig dels i en konkurrenssituation på en inköpsmarknad, dels i en konkurrenssituation på en försäljningsmarknad. Inköpsmarknaden är internationell medan försäljningsmarknaden framförallt är nationell. På den svenska marknaden råder i stor utsträckning en vertikal integration som omfattar importled, grossistfunktion i första och andra led samt butiksledet. Därtill finns fristående grossister och importörer som kan verka i ett eller flera led. Dessa lutar dock ofta till de vertikalt integrerade blocken för sin försäljning och/eller sina inköp. Innan målet beskrivs skall den starkt vertikalt integrerade marknadsstrukturen och aktörerna på marknaden beskrivas.

#### 3.1 Marknadsstrukturen

Marknaden för grossistverksamhet avseende frukt, grönt och blommor består av två skilda marknader; en inköpsmarknad och en försäljningsmarknad. Den förstnämnda är till stora delar internationell, i synnerhet vad gäller frukt och blommor, medan den senare till övervägande del är nationell. På den svenska marknaden råder i stor utsträckning en vertikal integration som omfattar importled, grossistfunktion i första och andra led samt butiksledet. Därtill finns fristående grossister och

importörer som kan verka i ett eller flera led. Dessa litar dock ofta till de vertikalt integrerade blocken för sin försäljning och/eller sina inköp.

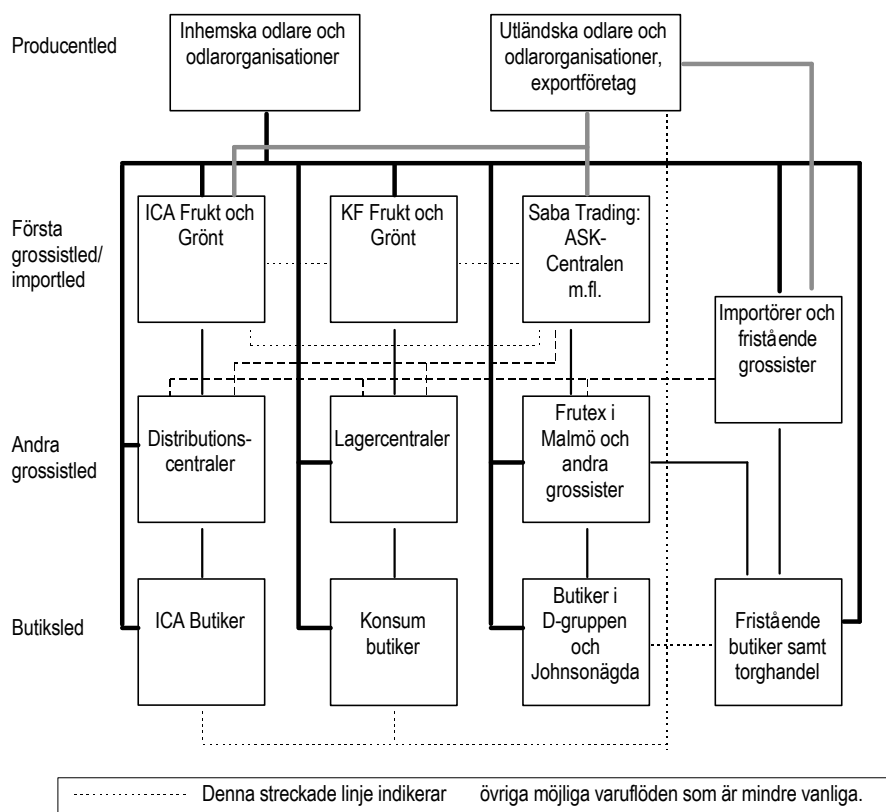
Inledningsvis kommer den aktuella marknaden att beskrivas, samt situationen på denna vid tidpunkten för förvärvet. Detta följs av en beskrivning av strukturen på importörernas och grossisternas kunder, butiksledet. Därefter presenteras de vertikala block och övriga företag som är av central betydelse på dagligvarumarknaden. Strukturen på dagligvaruområdet är av central betydelse för att förstå fallet och den marknad som utgör frukt och grönt. Mot bakgrund av detta redovisas sedan några av huvudpunkterna i fallet och kapitlet avslutas med en redogörelse för det som har hänt efter förvärvet med anknytning till de frågor som diskuterades i domstolsärendet.

### 3.1.1 Övergripande marknadsstruktur och distributionssystem

På marknaden agerar odlare/producenter i Sverige och utomlands, importföretag som importerar frukten, grossister och slutligen dagligvarubutikerna och annan detaljhandel som grossisterna levererar till. I vissa fall fullgör samma företag både import- och grossistfunktionen. Tre vertikalt integrerade "block" dominerade marknaden innan förvärvet; ICA, KF och Johnson/Saba (mer om blocken senare). Inom de tre blocken har det vanligen funnits en importorganisation eller ett importled som sedan har sålt vidare till grossister inom samma block och i nästa led till de butiker/butikskedjor som hört samman med blocket.

Före förvärvet var strukturen på frukt- och grönsaksmarknaden så som framgår av figur 3.1 nedan. De tre blocken har knutit ihop kedjan från odlare till butik via importföretag och grossister. De fristående (dvs. de som inte tillhör något av blocken) har ofta också de en del bindningar till vissa butikskedjor om än inte lika hårt strukturerade som för ICA, KF och Saba. Det sker, och skedde en viss handel även mellan blocken vid bristsituationer och liknande. De importörer som arbetar som grossister köper även från andra för att komplettera sitt utbud till butiker och mindre grossister.





Figur 3.1: Strukturen på marknaden för frukt, grönt och blommor vid tiden för förvärvet

Källa: Baserad på figur från Marknadsdomstolens akt.

### 3.1.2 Producentledet

1/3 av det svenskodlade utbudet på marknaden kommer från ett tiotal ekonomiska föreningar som organiserar de cirka 5.000 svenska företagen. Cirka 95 procent av den genom handeln sålda frukten är dock importerad liksom 50 procent av grönsakerna. Detta gällde både vid förvärvet och idag. Det finns alltså en obetydlig konkurrens mellan svensk och importerad frukt medan konkurrens på grönsaksområdet är betydande (enligt Konkurrensverkets argumentation i Marknadsdomstolen). Konsumtionen av dessa varugrupper ökade årligen med 2-3 procent under 1980-talet och tendensen såg då ut att fortsätta.

Importen sker företrädesvis från europeiska länder, i synnerhet av grönsaker. Viktiga handelsländer är Holland, Frankrike, Spanien och Italien. Vinter och sommarsäsonger styr den import som sker från s.k. transoceaniska länder, till exempel Chile, Argentina, USA, Sydafrika,

Australien och Nya Zeeland. Bananer importeras uteslutande från länder utanför Europa. Under senvintern till augusti/september är transocean export viktig på grund av begränsad tillgång i Sverige och Europa vad gäller frukter som kiwi, äpplen, päron och druvor. I dessa fall måste frukten fraktas via fartyg, eller flyg. Det senare alternativet är dock så dyrt att det endast kan användas vid vissa speciella tillfällen och för vissa produkter.

Från vissa länder sker försäljningen av frukt via ett monopolorgan (en s.k. "board"). Detta gäller i första hand länder som ligger långt från konsumtionscentra och som exporterar den största del av landets produktion. Tillskapandet av "boards" har varit ett sätt att samordna försäljning och de är vanligen odlarstyrda. En board utser en agent som i sin tur utser en panel i ett importland där ett begränsat antal importgrossister tar plats. Alternativt kan en "board" själv utse panelmedlemmar. Panelmedlemmarna får sedan köpa frukten från landet i fråga och andra importörer måste köpa från dessa panelmedlemmar eller via andra länder. Det är främst större företag som kommer ifråga som panelmedlemmar. 1982 undersökte SPK de i Sverige verksamma panelerna<sup>29</sup>. Det fanns då fem paneler i Sverige för fruktimport: Jaffa panelen i Israel, Cappanelen och Capcitruspanelen i Sydafrika, Marockopanelen samt Nya Zeeland panelen.

Som en motvikt till de tre handelsblocken bildade 1972 sju fristående fruktimportörer AB Svensk Fruktunion (ibid). Företagen hade blivit utestängda från leveranser från Sydafrika och fruktade att även bli utestängda från andra producentländer. Svenska fruktföretag och Svensk Fruktunion hade under 1970-talet vid flera tillfällen försökt bli medlemmar i panelerna utan att lyckas. De agenter som representerade organisationerna sade att orsaken var att de nuvarande medlemmarna gav tillräcklig marknadstäckning, tillgängliga kvantiteter var begränsade och att de medlemmar som fanns motsatte sig nya medlemmar. Svensk Fruktunion lyckades dock bli medlem i Jaffapanelen. Två av medlemsföretagen, KA Lundbladh och Sydfruktimporten, var även medlemmar i Cappanelen och/eller Marockopanelen. Utanför Svenska Fruktunion fanns vid tidpunkten 8 fristående importörer. SPK konstaterade att den enda större panelmedlem som sålde till övriga i någon större utsträckning var JS Saba. 1993 fanns det tre verksamma paneler i Sverige; Swaziland Citrus Sales Ltd och två Nya Zeelandpaneler. I den första dominerade blocken och de fristående hade drygt 10 procent. Nya Zeelandpanelerna dominerades helt av de tre blocken. Under 1980- och början av 1990-talet skedde ingen import från Sydafrika på grund av att landet var bojkottat. Jaffapanelen upphörde inför säsongen 1991/92.

---

<sup>29</sup> Pris och Konkurrens 1982/3 s. 19-24

### 3.1.3 Importörer/grossister

KF var innan förvärvet den tredje största importören på den svenska marknaden med en marknadsandel på ca 13 procent (12 procent för enbart frukt). ICA Frukt och Grönt AB hade cirka 28 procent av marknaden medan Saba hade ca 32 procent (34 procent för frukt enbart). Övriga aktörer hade cirka 27 procent av den totala frukt- och gröntimporten till Sverige. För enskilda produkter är siffrorna mycket högre (till exempel för bananer och citrusfrukter). ICA Frukt och Grönt omsatte 1,7 miljarder och var störst. Saba – KF skulle omsätta ca 3 miljarder kronor efter förvärvet. De större företagen som var verksamma på marknaden var således följande: Saba Trading med dotterbolag, ICA Frukt och Grönt (samt Viking Fruit som delvis ägs av ICA) och KF. Dessa tre var i särklass störst. Därefter kom några fristående fruktimportörer som omsatte mellan 100-250 miljoner. I storleksordning var dessa: K A Lundbladh AB, Olsegården (som köptes av Saba vid konkurs under 1992), Ewerman AB, Sydfruktimporten AB, S J Norman, Citrusfrukter AB, Everfresh AB, K A Bergander AB samt Tilly & Co Frukt och Bär.<sup>30</sup> Dessutom var Swegro en viktig konkurrent till blocken, men endast på svenska grönsaker och ej i importledet, med 180 miljoner kronor i omsättning. Flera nyetableringar hade skett under åren före förvärvet. Exempel var Everfresh, Tilly & Co och Prevor Marketing.

Det konstaterades under utredningen att det inte fanns några formella inträdesbarriärer men att möjligheterna att köpa panelfrukt (se nedan om panelfrukt) och att importera transocean frukt billigt ändå var begränsade. Tjugotalet existerande fristående importörer och grossister omsatte ca 1-2 miljarder. En del av dessa hade betydande avsättning till ICA och KF (vars respektive grossiströrelse endast sålde till de egna butikerna) men denna handel hade dock minskat. Några ytterligare mindre importörer fanns. De fristående importörerna/grossisterna hade minskat i antal och fanns främst i Sydsverige. De små företagen kan genom att komplettera sitt utbud med köp från grossister erbjuda ett bredare sortiment och därmed även konkurrera med blocken och de större importörerna. Men beroendet av konkurrenterna för att kunna klara vissa inköp begränsade dock deras möjligheter att agera konstaterade Konkurrensverket.

---

<sup>30</sup> Det har inte varit möjligt att ta fram ett fullständigt siffermaterial vad gäller marknadsandelar, varför endast de andelar som nämndes i fallet har redovisats. Ordningen mellan de olika företagen vad gäller deras inbördes storlek är dock riktig.

### 3.1.4 Butiksledet

Butiksledet kan indelas i butiker tillhörande 6 olika grupper: ICA-handlarna, konsumentkooperationen, Axel Johnson-gruppen, D-gruppen, Bergendahls samt övriga dagligvarubutiker. D-gruppen och Axel Johnson gruppen kan hänföras till "det tredje blocket" genom de bindningar som finns till Johnson (och Saba), medan Bergendahls räknas som fristående från blocken. I slutet av 1960-talet var ICA-handlarna och KF jämnstora på dagligvarumarknaden, med vardera 22 procent. Under perioden därefter har emellertid ICA-handlarna ökat sin andel; 1993 hade KF 20 procent och ICA 34 procent<sup>31</sup>. 1996 hade ICA 34,5 procent, Kooperationen 19,6, D-gruppen 13,7, Axel Johnson 5,2 samt Bergendahls 2,2. Den totala situationen för detaljhandeln visas nedan. Tabellen illustrerar även trender vad gäller butikstyper och antalet försäljningsställen. Storleken på dagligvarubutikerna har under en längre period ständigt ökat, samtidigt som det totala antalet minskar. De större butikerna med en omsättning på 50 miljoner och däröver är drygt 10 procent av antalet butiker och motsvarar knappt 50 procent av omsättningen inom dagligvaruhandeln. Små butiker, som omsätter upp till 5 miljoner, är knappt 40 procent av antalet och har ungefär 5 procent av den totala omsättningen (Supermarket nr 6-7/96 och 97). Lågprisbutiker ökar sina andelar liksom så kallade trafikbutiker. Det är främst mindre butiker som slås ut.

---

<sup>31</sup> "KF gör senfärdig reträtt till rötterna"- Företagsanalysen. *Affärsvärlden* 1993:16, s 47-52

Tabell 3.1: Marknadsandelar 1992 och 1996 i dagligvaruhandeln och detaljhandeln

	Försäljningsställen, antal 1992	Total detaljhandel, marknadsandel, %	Försäljningsställen, antal, 1996	Total detaljhandel, marknadsandel, %
ICA-handlarna	3 116	22	2310	21,7
• dagligvaru-/jour-/lågprisbutiker (ex. ICA, ICA Express, RIMI)	2812	19,1	2291	20,0
• stormarknader (ex. ICA Maxi)	28	1,7	19	1,7
• helägda fackhandelskedjor	275	1,3	-	-
• postorder	1	0,7	-	-
Konsumentkooperationen, KF	1934	17,4	1572	16,3
• dagligvaru-/lågpris-/trafikbutiker (ex. Konsum, Prix)	1405	8,4	1268	8,4
• stormarknader (ex. Obs!, B&W)	58	4,0	58	5,2
• varuhus (Domus)	64	2,4	24	1,0
• helägda fackhandelskedjor (ex. KappAhl, Stor & Liten)	405	2,4	219	1,6
• postorder	2	0,2	3	0,1
D-gruppen	855	7,4	750	8,3
• dagligvaru-/jourbutiker (ex. Vivo)	761	5,5	630	5,4
• stormarknader	94	1,8	120	2,9
Axel Johnson-gruppen	1039	6,2	819	4,6
• dagligvaru-/jour-/trafikbutiker	963	2,5	748	3,2
• stormarknader	0	1,3	0	0
• varuhus	76	2,4	71	1,4
Bergendahls	103	1,1	96	1,60
• dagligvaru-/lågprisbutiker	94	0,7	84	0,7
• stormarknader	9	0,4	12	0,9
Övriga dagligvarubutiker	1100	1,3	1350	1,4
Summa varuhus och dagligvaruhandel, cirka	8100	56,1	6600	53,9
“Grå” marknaden	13000	9,6	1300	9,9
Fackhandel	27300	34,3	2700	36,2
Total detaljhandelsmarknad	48400	100,0	46600	100,0

Källa: Supermarket nr 6/-7/97 och 6-7/93.

Den blockstruktur som kan iakttas på marknaden innebär även en horisontell integration. Företag som ICA och Konsum har rikstäckande gemensamma annonsaktiviteter. SOU1991:28 konstaterade att priskon-

kurrensen på dagligvaruområdet främst skedde genom extrapriser. Idag är dock extraprisssystemet i det närmaste avskaffat. Butikskedjorna går istället in för varor med lägre pris och "erbjudanden". Den nya konkurrenslagstiftningen från 1993 innebär att ICA exempelvis inte skulle tillåtas sända ut sina reklamblad (om lagen tolkas bokstavigt) på grund av sådana aktivitetens karaktär av horisontell prissamverkan. De omfattas dock av ett undantag. Under 1997 har diskussioner om förändrade regler kring detta förts, men det nuvarande gruppundantaget för detaljhandelskedjor har förlängts i två år. Möjligen skulle en konkurrent eller annan berörd part kunna anmäla ICA:s samarbete till EU-domstolen (Söderberg, 1997a, 1997b, 1997c).

Etableringen av nya butiker är inte fri, utan regleras av det kommunala planmonopolet. Plan- och bygglagen innebär att kommunen upprättar planer för markanvändningen. Kommunen kan i översiktsplaner ange vilka områden som man planerar att avsätta för till exempel stormarknader. Prövning av bygglov innebär att en bindande detaljplan upprättas. Denna är bindande tills ny plan upprättas. I detaljplanen anger kommunen om området skall upplåtas för handels- eller industriverksamhet (partihandel går under kategorin industriverksamhet). Det är alltså svårt att få till stånd nyetableringar, vilket gör att blocken aktivt har bevakat möjligheterna till nya etableringar. Dessa ärenden kan ofta dra ut på tiden. SOU 1991:28 konstaterar att vissa kommuner visat en direkt ovilja att tillåta dagligvaruförsäljning i industriområden etc. Detta kan vara betingat av en önskan att skydda befintlig handel i tätorter och bostadsområden. SOU 1996:144 påpekar att missförhållanden fortfarande förelåg på området.

Vid nyetableringar och ombyggnader går ICA och D-gruppen in med finansiellt stöd, vilket innebär att man i ett första skede är huvudägare till butiken som sedan successivt övergår i handlarens ägo. D-gruppen behåller dock en minoritetsandel i företaget. ICA behåller en aktie. För Axel Johnson-gruppens butiker råder att ägarmässigt förhållande till butikerna från moderföretaget. Inom Kooperationen äger de lokala kooperativa föreningarna butikerna. Under 1990-talet har KF genom Kooperativa Detaljhandelsrörelsen AB direkt börjat driva många butiker, då föreningarna samlats under KDAB. Inom ICA och D-gruppens kedjor finns s.k. hembudsregler, som innebär att om en köpman vill sälja sin butik, så måste han i första hand erbjuda den egna kedjan att köpa butiken. Det är heller inte möjligt att utträda ur kedjan med butiken och inte heller möjligt att utan kedjans medgivande överta en butik. Genom dessa regler kan även kedjan garantera sig om de attraktiva butikslägen som man kommit över. En ytterligare grund för bindningar mellan kedja och butik är att kedjorna ofta står som hyresvärdar för lokalerna och att hyresrätten ofta är kopplad till

medlemskapet. En bindning mellan konsumenter och butikskedjor eller block är kundkort knutna till kedjorna.

### 3.2 Huvudsakliga aktörer på dagligvarumarknaden

I detta avsnitt skall de verksamma företagen på dagligvarumarknaden beskrivas något mer ingående. Det gäller dels de tre blocken; Kooperativa Förbundet, ICA-Handlarnas AB och Axel Jonson AB; och dels de fristående företagen med verksamhet inom partihandel med frukt- och grönt; D-Gruppen och Bergendahls.

#### 3.2.1 Kooperativa Förbundet

*Konsumentkooperationen* består av 93 (98) konsumentföreningar, 12 OK-föreningar och Kooperativa förbundet (KF). Konsument- och OK-föreningarna är medlemmar i, och därmed ägare av, KF. Drygt 2,3 miljoner människor är i sin tur medlemmar i konsumentföreningarna.

Kooperativa förbundets *detaljhandelsverksamhet* består av sex dagligvarukedjor och sex fackhandelskedjor. Dagligvaruhandeln drivs i tre koncept, Gröna Konsum, Stormarknader (Obs!, B&W och Robin Hood) och Lågrpris (Fakta och Prix). De sex fackhandelskedjorna är KappAhl, Stor & Liten, Obs! Interiör, City Stormarknad, Kick's och Akademibokhandelsgruppen. Tillsammans driver konsumentkooperationen 1.400 butiker och stormarknader. Över hälften av dessa drivs i KF. Utvecklingen mot kedjor har skett under senare år, till exempel har Gröna Konsum sedan 1996 genomgått en förvandling till kedjeföretag. Vidare omfattar detaljhandeln Livsmedelsindustri<sup>32</sup>, som innehåller Juvelbagerierna AB och Kvarn AB Juvel, samt Distribution & Logistik som arbetar på uppdrag av detaljhandeln. Egna varumärken är Signum (ett kvalitetsmärke för utvalda livsmedel med hög kvalitet och god smak till ett pris under marknadsledarens), Änglamark och Blåvitt.

Under början på 1990-talet sålde KF ut många av de verksamheter som man förvärvat under åren. Tanken bakom den tidigare diversifieringen var ursprungligen att stödja detaljhandeln, men sidoverksamheterna krävde dock alltför mycket resurser och detaljhandeln blev istället lidande. Samtidigt hade KF betydligt högre personalkostnader än ICA. 1992 blev den finansiella situationen sämre och mer uppenbar

---

<sup>32</sup> AB Goman-Produkter ingår numera tillsammans med bland annat Candelia i Spira. KF äger 30 % av Spira. Spira är delägare av Swegro.

eftersom även OK Petroleum hade lönsamhetsproblem. Detta blev början till en radikal omstrukturering av företaget med syfte att koncentrera verksamheten till detaljhandeln. Ett utländskt lån som togs 1991 (i dollar) gav en kraftig valutaförlust när kronan deprecierades under hösten 1992. Det var vid denna tidpunkt som KF:s import- och grossiströrelse för frukt, grönt och blommor såldes till Saba.

Genom utförsäljningarna har KF-koncernens omsättning nästan halverats sedan 1992 och det då negativa resultatet har vänts i ett positivt resultat sedan 1994. Resultatet i KF:s kärnverksamhet, detaljhandeln, förbättrades med närmare 300 miljoner kronor 1996 och uppgick efter avskrivningar till 115 miljoner. Marknadsandelen för dagligvaror har, enligt preliminära beräkningar, minskat något till knappt 20 procent men konsumentkooperationen behåller ändå sin position som den näst största detaljhandelsorganisationen på dagligvarumarknaden. Bidragande till den förbättrade resultatutvecklingen har bland annat varit Gröna Konsum, stormarknaderna och Prix.

Under 1996 KF öppnade två färskvaruterminaler, en i Malmö, och en i Stockholm. Transportsamordningen syftar till att minska antalet direktleveranser, skapa rationellare hantering och ett attraktivare erbjudande till konsumenten. I färskvarucentralen samlas samtliga färskvaror upp från respektive leverantör och körs ut till butik före öppningstiden, sex dagar i veckan (mer om färskvarucentralerna längre fram).

Som ett led i en effektivisering av distributionsstrukturen beslutade KF under 1997 att lägga ned lagercentralerna i Uddevalla, Sundsvall och Gävle. Varuflödena vid dessa anläggningar överförs under 1997/98 till distributionsterminalerna i Göteborg, Stockholm och Umeå. Bakgrunden till beslutet är inriktningen att minska de totala logistikkostnaderna för varuflödena från leverantör till kund. Lagercentralerna som läggs ned var de tre minsta av KF:s elva enheter för distribution av dagligvaror. De ansågs för små för att var kostnads-effektiva och konkurrenskraftiga. KF träffade även en överenskommelse med Saba Trading AB om att avyttra verksamheterna Frukt, Grönt och Blommor vid KF-terminalerna i Norrköping och Växjö. Överlåtelsen skedde den 1 februari 1997.

### 3.2.2 ICA-Handlarna

Landets 2.250 ICA-handlare äger tillsammans ICA Handlarnas AB. ICA verksamheten startade 1917 och det riksomfattande sambandet uppstod 1938. Idén med ICA är att ICA-handlarna skall ges tillgång till de stordriftsfördelar som en integrerad detaljhandel kan nå, men med



möjlighet till egna initiativ och individuell anpassning som det egna företaget erbjuder.

Strukturen inom ICA förändrades 1995. I moderbolaget ingår nu gemensamma funktioner för detaljhandel, marknad, ekonomi etc. Där finns även s.k. integrerade dotterbolag. Separata dotterbolag är bl.a. ICA Förlaget AB. Sex regionbolag arbetar med utveckling av butiker, marknadsföring, personal, system och butikslägen. Man förhandlar med leverantörerna om priser och villkor, köper och distribuerar varor och hanterar betalningsströmmarna. Man planerar och genomför den gemensamma marknadsföringen, utvecklar egna märkesvaror och driver ICA Kundkort. Nyetablerade ICA-butiker som ännu inte överlåtit till köpmannen ligger som dotterbolag under respektive regionbolag. Av medlemmar i ICA krävs att dessa med sitt företag i första hand skall använda den lokal/regionala distributionsenheten/kontoret som leverantör när detta kan ske till konkurrenskraftiga villkor.

ICA satsar på ett starkt Norden- och Europa samarbete för att ge sina handlare bättre möjligheter. I Norden sker detta genom ägarmässiga engagemang och Europa i övrigt huvudsakligen i alliansform. Sedan 1995 är man marknadsledande i både Sverige och Norge. Till ICA hör ett 20-tal ICA Lanthandel som är en mindre typ av butik. Man har även startat en ny typ av stora butiker och även service/jourbutiker under namnet ICA Express. Antalet ICA MAXI stormarknad ökar och har varit mycket lyckosamma. Andra viktiga koncept är Kvantum, Metro och Supermarket m.fl. RIMI är Sveriges största lågpriskedja. ICA satsar liksom KF på nya egna märkesvaror och på ökad kundlojalitet.

Före 1995 drevs ICA Frukt och Grönt under 50 år som ett separat företag men är sedan dess en del av ”marknadsverksamheten” inom ICA Handlarnas AB i Stockholm och inte längre ett eget bolag. Verksamheten täcker hela Sverige. Kunder är de drygt 2.600 ICA-butikerna. Dotterbolaget ICA Meny Företagen AB bedriver partihandel gentemot externa kunder, främst inom storhushåll och servicehandel. För driften svarar sex helägda regionbolag, medan Marknadsfunktionen svarar för inköp, import, försäljning samt egna märkesvaror och IT/Logistikfunktionen svarar bl.a. för informationsteknologi, logistikfrågor och central logistikdrift. Även ICA har gjort rationaliseringar vad gäller distributionscentraler under 1990-talet. Viking Fruit AB är ett intressebolag som tills nyligen ägdes till lika delar av ICA-handlarna, finska Kesko samt Norska Bamagruppen. De senare har dock lämnat Viking under 1997.

### 3.2.3 Axel Johnson AB

Axel Johnson AB:s dotterbolag och intressebolag inom dagligvaruhandeln kallas ibland det tredje blocket på den svenska dagligvarumarknaden. Axel Johnson AB har fyra affärsområden (1997):

- Axel Johnson Saba, som sysslar med Dagligvaror Partihandel och Dagligvaror detaljhandel.
- Axel Johnson International AB, med inriktning mot handel och distribution av industriprodukter med tyngdpunkten av sin verksamhet i Europa.
- Axel Johnson Inc., som är verksamt i Nordamerika. Bolaget arbetar inom affärsområdena Miljöprodukter, Telekommunikation, Energi och Industriprodukter.

Det är alltså det förstnämnda affärsområdet, som består av dagligvaru- och partihandel, som är av intresse här. Inom detaljhandelsområdet inom Axel Johnson Saba<sup>33</sup> finns kedjan SparInn (som köptes av Axel Johnson 1996 från privata ägare) och Åhléns. Under 1997 børsintroducerades Hemköpskedjan med sina 88 butiker. Pressbyråbutikerna ingick tidigare men är sålda till norska ägare. Inom partihandelsområdet finns Dagab, SparInn Snabbgross (f.d. Dagab Snabbgross) och Saba Trading (det företag som var det förvärvande företaget i målet hos Marknadsdomstolen). Det finns ytterligare några bolag inom affärsområdet varav flera är intressebolag. Axel Johnson AB äger 42,6 procent av D-gruppen. Servera R&S AB ägs till hälften av Axel Johnson AB och till hälften av Kooperativa Detaljhandelsgruppen (KDAB). Servera är Sveriges största, rikstäckande grossistföretag inom restaurang och storköksmarknaden. Några övriga intressebolag är Fri Köpenskap som ägs till 67 procent och United Nordic (25 procent).

Fram till och med 1991 skötte Dagab grossistverksamheten på frukt och grönt medan Saba importerade. 1991 överläts emellertid grossistverksamheten till Saba som på så sätt kom att få ansvaret för 14 grossistföretag på olika orter i landet. Johnsongruppen svarar totalt sett för 24 procent av partihandelns omsättning. Under januari 1990 blev Axel Johnson delägare i det tyska företaget SPAR Handels AG, ett dagligvaruföretag med partihandelsföretag kopplade till detaljhandel. Detta ägande är idag avvecklat.

---

<sup>33</sup> Namnbyte planeras

Detta block är ett resultat av flera fusioner, uppköp och ägarförändringar. Saba var ett resultat av en fusion mellan Banankompaniet (ägt av Saléns) och Fruktimportören Sandén (ägt av Johnson). Dessa bildade 1972 JS Saba. Sandéngruppen hade en importverksamhet och en viss grossistverksamhet medan Banankompaniet hade ett riktäckande distributionssystem. Både Sahlén och Johnson ägde kylrederier och sammanslagningen till JS Saba var för båda företagen ett sätt att ytterligare vertikalt integrera och tillförsäkra rederierna om frakterna. JS Saba var ursprunget till Saba Trading. I december 1973 gick Saba in som delägare i föregångaren till Dagab. Dagab stammade i sin tur från sammanslutningar av grossister från det på 1930-talet bildade Aktiebolaget Sveriges Kolonialgrossister (ASK). Åhlén & Holm köpte samtidigt tio procent av JS Saba (vilket var en integration "bakåt" för Åhlén & Holm). NK och Åhléns fusionerade 1980. Efter diverse ägarförändringar så bytte JS Saba namn till Carnegie & Co och 1988 var företaget till salu igen. Det nuvarande Axel Johnson AB förvärvade då parti- och detaljhandelsrörelserna inklusive Åhléns.

*Saba Trading AB* hade under 1980-talet en mycket god lönsamhet som fruktgrossist under en längre period. Exempelvis låg vinstnivån 1989 på 75-80 miljoner kronor. Företaget var redan då en av de stora i Europa på tropisk frukt.

### 3.2.4 D-Gruppen

D-gruppen AB är ett utvecklings- och förvaltningsbolag för cirka 750 dagligvarubutiker. Bolaget ägs till 42,6 procent av Axel Johnson Saba AB och till 57,4 procent av de enskilda köpmännen inom D-gruppen. 1996 omsatte butikerna inom D-gruppen 3,1 miljarder kronor. Vivo är den största butikskedjan inom D-gruppen och står för närmare hälften av omsättningen. Lågprishandeln ökar mest och har nu cirka en tredjedel av omsättningen. D-Gruppen kan å ena sidan hänföras till det "tredje blocket" genom den ägarbindning som finns till Axel Johnson AB men å andra sidan har Johnson inte egen majoritet och man hävdar att hävdar att gruppen står fri i förhållande till blocket.

### 3.2.5 Bergendahlsgruppen

Bergendahl Grossist AB i Hässleholm bedriver verksamhet i södra Sverige. Företaget grundades 1922 som en agentur för margarinbolaget Svea. Under åren utvecklades man till grossist och under 1960-talet började man att samarbeta med detaljistkedjor. På 1970-talet förvärvades några av kunderna (integration "framåt") och sedan dess har man

bedrivit både detaljist- och grossistverksamhet. Bergendahls äger 18 enheter och samarbetar med flera kedjor. Under 1980-talet blev lågprisbutiker en viktig kund eftersom dessa hade det svårt att ta sig in på marknaden via de traditionella blocken. Berghendahls köper frukt och grönt från Saba Trading. Bland kunderna märks de i Berghendahlsgruppen ingående företagen som AGs Favör/City Gross, Matöppet, Matdags, Ekohallen, Rema 1000. Kunderna är i stor utsträckning lågprisprofiler. Man levererar även till KIAB. Den lokala marknadsandelen i Skåne var 1995 ungefär 15 procent och i södra Sverige cirka 9 procent, att jämföra med de drygt 2 procent man har i hela landet.

### 3.2.6 Övriga

Exempel på andra aktörer inom partihandeln är KIAB-grossisterna (som samarbetar med Dagab Närlivs), som främst inriktar sig på servicehandel och Martin Olsson AB. Dessa och andra fristående grossister är vanligtvis mer specialiserade än blockens grossister. Därtill kommer färskvaruhandeln, där det finns ett antal frukt och grönt grossister som är fristående. Bröd och mejerivaror har länge direktlevererats till butikerna från bagerier och mejerier. Detsamma gäller för slakteriprodukter.

## 3.3 Målet i Marknadsdomstolen och argumenten för och emot förvärvet<sup>34</sup>

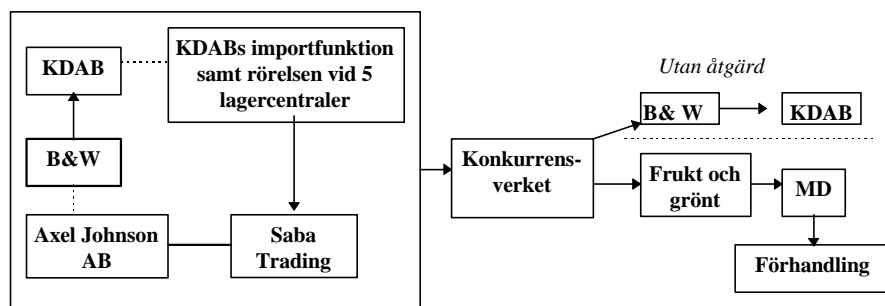
Import- och grossist företaget Saba Trading AB förvärvade 1993 konsumentkooperationens importrörelse och delar av deras grossiströrelse avseende frukt, grönt och blommor. Marknadsdomstolen fann att förvärvet gav Saba en marknadsdominerande ställning. På grund av bl.a. blockstrukturen i dagligvaruhandeln bedömdes förvärvet medföra en allvarlig fara för att utvecklingen av handeln skulle hämmas och att prisbildning och effektivitet på sikt skulle påverkas negativt. Förvärvet ansåg därmed medföra skadlig verkan enligt 2§ KL. Det beslutades därför om förhandling enligt 5§ Konkurrenslagen, en förhandling som kunde syfta till att Saba avstod från förvärvet, eftersom saken befanns vara av särskild vikt ur allmän synpunkt.

---

<sup>34</sup> MD 1993:23 NO mot Saba Trading AB (Saba) och Kooperativa Detaljhandelsgruppen AB (KDAB).

Förvärvet var en del av en större affär mellan Axel Johnson AB och KF. Axel Johnson AB dotterbolag Saba Trading AB förvärvade som nämnts KF:s import- och grossiströrelse för frukt, grönsaker och blommor. KF fick 9 procent av Saba Trading, med ytterligare 21 procent i konvertibler, möjliga att lösa in 1997. Förvärvet omfattade KF:s importfunktion, Färskvarucentralen, samt den handel med frukt, grönsaker och blommor som tidigare bedrivits vid lagercentralerna i Stockholm, Göteborg, Malmö, Borlänge och Västerås. Dessa lagercentraler säljer endast till KF-butiker. Det nämndes även att Saba avsågs överta distributionen och logistiken av lagercentralerna i Norr. Om inte skulle Kooperativa Detaljhandelsgruppen AB (KDAB) driva verksamheten vidare, utom i Östersund, där lagercentralen skulle läggas ned. KF förvärvade samtidigt B&W stormarknader från Axel Johnson AB men den delen av affären var inte föremål för behandling i Marknadsdomstolen.

Det första sammanträffandet mellan företagen och Konkurrensverket skedde i början av november 1992. Den 20 november tecknades avtal om förvärvet. Den 7 december beslöt Konkurrensverket att inleda en fördjupad undersökning om förvärvet. I april 1993 yrkade Konkurrensverket inför Marknadsdomstolen att förvärvet skulle förbjudas. Rättegång hölls i slutet av september och Marknadsdomstolen beslöt att en förhandling skulle inledas som kunde syfta till att Saba skulle avstå förvärvet av KF Frukt och Grönt.



Figur 3.2. Ärendet.

Några sammanfattande punkter om ärendet:

- Den relevanta marknaden i fallet ansågs vara det första grossistledet för frukt, på grönsaker fanns nämligen en betydande inhemsk konkurrens, medan endast 5 procent av frukten kommer från Sverige. Effekterna av förvärvet bedömdes dock i alla led fram till konsument. Saba skulle på den relevanta marknaden få 46 procent (61 procent om ICA räknades bort).

- I kontraktet fanns en konkurrensklausul; Saba skulle bli huvudleverantör till KDAB avseende frukt och grönt. Kvantiteter fanns angivna i kontraktet. Leveranser skulle ske på marknads-mässiga villkor (avseende pris, kvalitet, sortiment och service) och om detta uppfylldes så skulle man köpa lika stor andel från Saba som man tidigare gjorde från KF. KDAB skulle även verka för att de föreningar som inte ingick i KDAB skulle köpa från Saba. Ett konsortieavtal som träffades innebar att KF avsåg sig rätten att konkurrera med Saba Trading och man skulle, från KF:s sida, främja Sabas verksamhet och KDAB åtog sig att se till att Saba skulle bli huvudleverantör till KDAB, dess dotterbolag samt B&W. Det fanns även ett ömsesidigt inköpsavtal mellan några av KF ägda tillverkningsföretag, Dagab samt B&W (som i och med huvudavtalet övergick till KF). Avtalet hade karaktär av samgående och behandlade fortsatt integration mellan företagen, ansåg Konkurrensverket. Detta i sig, och inte minst med tanke på huvudleverantörsavtalet, skulle ge KDAB ett starkt incitament att verka för att KF handlar färsk frukt och grönsaker av Saba, ansåg Konkurrensverket.
- På grund av blockstrukturen och förhållandena i dagligvaruhandeln bedömdes att det finns en risk för att konkurrenstrycket skulle riskera att minska genom förvärvet. De förhållanden som gällde genom kostnaden för s.k. transocean export samt förekomsten av panelfrukt bidrog också till Sabas möjligheter att utöva dominans, argumenterade Konkurrensverket. Konkurrensverket åberopade bland annat ett brev från en fristående grossist för att styrka att "godkännande" krävdes för att få kompletteringsleverera. Fristående företag skulle i stor utsträckning tvingas anpassa sig till Saba. Saba skulle även få en konkurrensfördel gentemot dessa via sin insyn i KDAB.
- Ett sänkt konkurrenstryck skulle även medföra en risk för att de besparingar och effektivitetsvinster som görs ej kommer konsumenten till nytta. Det sänkta konkurrenstrycket befanns kunna ha negativa effekter på pris och effektivitet i handeln (resursallokeringen). Dessutom innebar köpet en fara för försvårande av de fristående grossisternas, importörernas och agenternas näringsutövning.
- Parterna ansåg att konkurrenstrycket snarast skulle öka då fristående företag måste konkurrera med Saba om kooperationens butiker och att förvärvet innebar en öppning av blockstrukturen. Den vertikala integrationen är ett resultat av att det är i butiksledet som kon-

kurrensen sker. Huvudargumentet för förvärvet var de rationaliseringsvinster man ansåg sig kunna göra, såväl inom landet, som i handeln utom landet, och transportererna till Sverige, till exempel vid chartring av båtar. Dessutom måste hänsyn tas till en långtgående rationalisering inom KF som syftar till att vända en negativ utveckling. En starkare ställning på den nordeuropeiska marknaden angavs som en möjlighet genom förvärvet. Sabas mål är att bli ett av de konkurrenskraftigaste i Europa på sitt område, sade man i fallet. Företagen vill även stärka sin konkurrenskraft på den svenska marknaden för att möta en förväntad ökning av den internationella konkurrensen.

- Företagen ansåg att övriga grossister inte skulle beröras, eftersom KF:s inköp från andra grossister var obetydliga. Riskerna för att prisnivån skulle påverkas negativt sade företagen var orealistiskt med tanke på D-gruppen med dess starka lågpriskedjor eller Bergendahls-gruppen. Man hänvisade även till situationen på bananmarknaden där KF sedan tidigare köpt av Saba och Saba hade mer än 50 procent av marknaden i importledet, vilket dock inte hade hindrat en effektiv konkurrens och dynamisk prisutveckling.<sup>35</sup>
- Marknadsdomstolen ansåg i sina domskäl att redan fördelningen av marknadsandelar var en risk för att Saba i viss mån kan styra marknaden och att denna risk ökade då ICA Frukt och Grönt inte aktivt konkurrerade med Saba utanför ICA-organisationen. Koncentrationen och integrationen samt situationen vad gäller panelfrukt och transocean transport skapade särskilda möjligheter för Saba att styra marknaden. Saba måste vid förvärvet anses få en dominerande ställning enligt 1982 års Konkurrenslag. Effekterna sträcker sig över alla led och till konsumenten och måste bedömas utifrån dagligvaruhandelns förhållanden. Varuområdet är av central betydelse för handeln och konsumenterna. Det viktiga var vad som händer på lång sikt vad gäller dagligvarumarknadens funktion.
- Konkurrensen inom de befintliga blocken är begränsad. Därför är det viktigt att konkurrensen dem emellan inte minskar. Marknadsdomstolen ville inte utesluta att samverkan över blockgränserna kan vara av godo i konkurrenssynpunkt i andra sammanhang. I detta fall upphör dock den möjliga konkurrensen och huvuddelen av grossistverksamheten skulle därefter vara uppdelad på två grupperingar, Saba och ICA. Denna försvagning av konkurrensen och ytterligare

---

<sup>35</sup> Bananer utsattes under åren 1990-95 för en kraftig prispress på grund av kraftigt ökande volymer i Europa, vilket alltså även påverkade prisnivån i Sverige.

förstärkning av blockstrukturen medför i ett vidare perspektiv en allvarlig fara för att utvecklingen av handeln hämmas och att prisbildning och effektivitet på sikt påverkas negativt. Marknadsdomstolen fann därför att förvärvet har negativa effekter enligt 2 § Konkurrenslagen.

- Förvärvet ansågs ha skadlig verkan och förhandling ägde rum för att förhindra denna skadliga verkan. Förhandlingen var möjlig då saken hade särskild vikt från allmän synpunkt; för konsumenter och för utvecklingen av hela dagligvaruhandeln. Förhandlingen skulle därför syfta till att Saba avstår från förvärvet. Slutsatsen ändrades inte av att missbruk av dominerande ställning kan förhindras. Saba hade argumenterat att missbruk skulle kunna angripas genom Konkurrenslagens klausul om förbud mot missbruk av dominerande ställning.

Den följande förhandlingen resulterade i att köpet tilläts på vissa villkor. Några av dessa villkor återges nedan:

- Huvudleverantörsavtalet, vari KF förband sig att köpa vissa större kvantiteter frukt och grönt från Saba Trading, skulle upphöra att gälla.
- Några nya huvudleverantörsavtal skulle inte ingås.
- Parterna åtog sig att verka för att grossistrelser och detaljhandelsföretag inom respektive koncerner skulle få välja sina leverantörer av frukt och grönt på strikt affärsmässiga grunder.
- Saba Trading skulle utan diskriminering låta fristående importörer/grossister köpa s.k. panelfrukt i samma utsträckning som man tidigare köpt från KF:s andel och att inte motverka om fristående företag försöker ta sig in i någon panel.
- Saba åtog sig vidare att medverka till att fristående importörer, om de så önskar och i mån av utrymme, utan diskriminering får köpa transportutrymme på fartyg som chartras för import av transocean frukt.
- Saba skulle på intet sätt motverka att fristående importörer på samma villkor som gäller för Saba Trading skulle få köpa utrymme på fartyg som chartras av producenter i exportlandet.
- KF:s ägarinflytande och möjligheter till insyn i Saba Trading minimerades, bl.a. genom att KF:s aktie förvandlades till B-aktier med reducerad rösträtt så länge som aktierna finns inom KF-sfären.

Den skadliga verkan av förvärvet ansågs därmed undanröjd och Marknadsdomstolen avskrev målet. Förvärvet av B & W lämnades utan åtgärd av Konkurrensverket. Det kunde inte uteslutas att förvärvet på



vissa lokala marknader ledde till en dominerande ställning för KF. Dock ansåg man att den enda möjligheten att undanröja eventuell skadlig verkan var att KF avstod från förvärvet. Detta kräver att saken är av särskild vikt från allmän synpunkt. Konkurrensverket fann att förvärvet av B & W inte medförde att en "dominerande ställning uppkommer eller förstärks på någon marknad av sådan betydelse som krävs för att saken skall vara av särskild vikt från allmän synpunkt". (beslut dnr 564/92).

Tidigare under 1992 hade ett principavtal med det irländska företaget Fyffes varit aktuellt, som innebar att Fyffes skulle köpa 50 procent av Saba Trading. Affären fullföljdes inte. 1993/94 övertog Saba även frukt och gröntverksamheterna vid KDABs lagercentraler i Umeå, Luleå, Östersund och Sundsvall. Konkurrensverket lämnade 1995 förvärvet utan åtgärd<sup>36</sup>. Den geografiskt relevanta marknaden ansågs vara Norrland och Saba ansågs bli dominerande. Detta skulle dock främst drabba konsumentkooperationen, som inte är förhindrad att starta egen konkurrerande verksamhet. Därför ansågs att fallet inte skapade eller förstärkte en dominerande ställning som är ägnad att eller väsentligt hämmar förekomsten eller utvecklingen av en effektiv konkurrens. 1997 avyttrade KF till Saba Trading AB motsvarande verksamheter vid KF-terminalerna i Norrköping och Växjö.

### 3.4 Utveckling efter att förvärvet genomfördes

I det följande kommer den utveckling som skett inom branschen att beskrivas. Här anknyts till flera av de frågor som diskuterades i Marknadsdomstolen, som panelfrukt och transocean export. Handel i vidare bemärkelse diskuteras också för att få en överblick över de förändringar som skett på dessa områden och möjligen kunna särskilja vilka effekter som inträffat som en följd av förvärvet och de villkor som förhandlingen resulterade i. En annan händelse som haft mycket stor effekt är EU-medlemskapet, vilket försvårar möjligheterna att bedöma effekterna av förvärvet. Därefter beskrivs även de olika företagens agerande efter förvärvet.

---

<sup>36</sup> Konkurrensverkets beslut Dnr. 306/95

### 3.4.1 Marknaden för frukt och grönt

Möjligheterna till en marknadsexpansion i Sverige på frukt och grönt är ganska små, menar man allmänt i branschen. I Sverige äter man ganska mycket frukt, men lite grönsaker, i ett europeiskt perspektiv. Därför är det främst på grönsaker som en ökning är möjlig, åtminstone värdemässigt, menar man på Saba Trading. Det sker en övergång mot mer förädlade grönsaker även om den tillfälligt stoppats av lågkonjunkturen. Rent allmänt pågår dock en utveckling från tunga basråvaror till mer förädlade. VD på Sydfruktimporten säger att frukt och grönt egentligen inte är så priskänsligt utan att försäljningen ofta är kopplad till hur det ser ut i butiken, hur man exponerar frukten och grönsakerna. Priser är endast delvis avgörande för om man väljer svenskt eller utländskt.

Den totala marknadsutvecklingen sedan fallet är svårt att fastställa. Efter EU-inträdet är inte importstatistiken utformad på samma sätt som tidigare och den inhemska statistiken var även tidigare något bristfällig.<sup>37</sup> Saba Trading såväl som VD på Tilly tror att andelen svensk frukt av den totala försäljningen i Sverige fortfarande är cirka 5 procent, vilket den även var uppskattad till vid förvärvet. Möjligen kan den svenska frukten ha ökat försäljningsmässigt, men inte volymmässigt, eftersom svensk frukt stigit i pris efter medlemskapet i EU. Allmänt tror företagen inte att marknaden ökar så mycket, kanske lite svagt expanderande. Betydelsen av positiv uppmärksamhet kring frukt och grönt i media påpekas. ICA satsar på varumärken även på fruktområdet, till exempel Roxy apelsiner. Denna möjlighet ser man inte på Saba Trading, som har en helt annan kundstruktur.

### 3.4.2 EU-medlemskapet

Det svenska medlemskapet i EU har inte inneburit några fördelar för Sverige vad gäller import av frukt och grönt anser man på Saba Trading. Man säger att Sverige har varit ett frihandelsland, i ordets rätta betydelse och att vi inte är det längre. Det är frihandel inom EU men inte med världen i övrigt. Handeln inom EU anser man har fördyrats medan handeln med länder utanför EU har försvårats. Fördyrats genom att de subventioner som Sverige tidigare i egenskap av "tredje land" kom i åtnjutande av inte längre är tillgängliga. Försvårats genom

---

<sup>37</sup> Enligt Åke Natt och Dag på Sveriges Frukt och Grönsaksdistributörers förening.

att hanteringen av handel med länder utanför EU är mer kringgärdad av regler nu.

På ICA Frukt och Grönt säger man att handeln styrs in i Europa och att det har blivit svårare att handla med tredje land vilket ger större effekter på frukt än på grönsaker (eftersom grönsaker främst importeras från Europa). På Ewerman anser VD att ambitionen inom EU är att det som konsumeras inom EU också skall produceras där. Den traditionella importen från Chile och USA med flera länder har sålunda försvårats. Dessutom var Sverige på väg att avreglera marknaden men EU-medlemskapet medförde nya regleringar, tullar och kvoter med mera. På Sydfruktimporten säger VD däremot att det har blivit lättare att handla från EU vilket ökat konkurrensen. I övrigt ser han dock inga förändringar. Möjligen har det komplicerats genom att man inte alltid vet tullsatsen eftersom den sätts beroende på tillgången inom EU när det gäller handel med tredje land. Det har även tillkommit vissa licenser. Den enda prisnivå som EU-medlemskapet har påverkat är bananpriset. Även på K A Bergander säger man sig inte ha märkt några större effekter annat än att konkurrensen ökat och att betydelsen av panelaffärer har minskat. Även ICA anser att EU inneburit en förenkling vad gäller panelfrukt samt vid auktionsförfarande och i största allmänhet vid handel inom EU. Det är idag möjligt att sitta i Sverige och handla på auktion i Holland. Både på Ewerman och Everfresh menar man dock att handeln med panelfrukt inte förändrats och att det har visat sig fortsatt svårt att få tag på panelfrukt.

VD på Direkt Frukt och Grönt säger att EU har inneburit en förenkling i transporterna av frukt och grönt till Sverige. Detta säger även VD på K A Lundbladhs, men tillägger att importen från tredje land blivit mycket krångligare. På Tilly tror VD att konsumenten gynnats av EU-medlemskapet genom lägre priser eftersom konkurrensbilden blivit bredare och eftersom företag som är vana att arbeta under andra konkurrensförhållanden har kommit in på marknaden. För företagen kan dock överproduktionen vara mycket tuff.

I och med EU så har inträdeshindren blivit ännu lägre än vad de var tidigare, anser vissa. En grossist i Årsta kan lätt själv, genom att använda fax och telefon, beställa en bil med persikor från Italien, eller vindruvor från Spanien. Saba Trading anser att kombinationen av EU-inträdet och utvecklingen av IT har gjort det enkelt för nya företag att ta sig in på den europeiska marknaden. Saba menar att de nya tullarna mot tredje land har medfört att äpplen i större utsträckning handlas från Europa. Nya kyltekniker har även gjort det möjligt att förvara europeiska (franska) äpplen längre. EU stödjer forskning och utveckling av dessa tekniker samt byggandet av kylrummen. Saba tror att den transoceaniska handeln kommer att ha hårdare konkurrens av europeisk frukt framgent.

EU har infört en licens, eller kvot, på bananimporten. Licenserna tillföll inte till 100 procent den som hade importerat tidigare, till exempel Saba, utan man delade upp det på leverantörer och importörer och mognare (dvs. anläggningar för bananmogning). Saba uppger att svenska importörer och mognare fick 24 procent av sin tidigare volym. Resten får man köpa på den europeiska marknaden till högre priser. Saba Trading uppskattar att kostnaden för den till Sverige importerade bananvolymen på årsbasis har ökat med 500 Mkr. i detaljistledet som en följd av detta. Syftet med licensieringen uppges vara att garantera ACP-ländernas (African, Carribean, Pacific) avsättning för sin bananproduktion. Enligt SOU 1996:144 har detta syfte inte nåtts, eftersom priserna har stigit och konsumtionen sjunkit inom Europa. De som tjänat på det hela är så kallade primärimportörer. Ingen sådan finns i Sverige. Ewerman säger att man måste köpa bananer av andra företag inom EU. Traditionellt finns en överproduktion inom EU och man köper upp fruktvolymen för att hålla priserna uppe (och gör alkohol av den frukten). Överproduktionen är en mycket känslig politisk fråga i till exempel Frankrike och Spanien. Det har dock inneburit en för konsumenten gynnsam utveckling, säger Saba Trading, med undantag av bananer där licensieringen och införandet av importtullar har inneburit en för konsumenten ogynnsam utveckling.

### 3.4.3 Handelsländer och transocean import

Saba Trading köper 50 procent av alla grönsaker från svenska odlare medan andelen frukt är liten (liksom för branschen i stort). I övrigt importeras från Spanien, Italien, Holland och ”bananländerna”; Panama och Costa Rica och i viss utsträckning även från Sydafrika, Argentina, Chile och Nya Zeeland. Totalt sett sker import från ett 60-tal länder. Europa är i särklass viktigast med Spanien och Italien som de största länderna varifrån inköp görs (Frankrike för äpplen). Detta stämmer relativt väl överens med vad övriga företag uppger. De man köper från är dels integrerade företag (till exempel bananföretagen som både producerar, exporterar och marknadsför), dels exportörer som kan ha kanske 10-15 procent i egen odling medan de i sin tur köper resten från närliggande producenter (vanligt bland annat i Argentina och Chile) och dels så kallade panelaffärer. Panelköp innebär att odlarna har en organisation som täcker hela produktionen i landet och som uppträder som en gemensam exportör från landet ifråga. Generellt är det dock en avregleringstrend runt om i världen och man går emot fler exportörer.

Den transoceaniska importen sker enligt Saba på olika sätt beroende på land. Nya Zeeland och Sydafrika chartrar sina båtar själva. I Chile är Saba numera inte särskilt stora. Everfresh har, enligt Saba Trading,

bland annat ihop med Ica och norska importörer chartrat fartyg (4-6 båtar) från Sydamerika. Saba har haft ungefär en båt och då är det exportörerna som har chartrat dessa båtar. Ledningen på Saba Trading säger att vad Marknadsdomstolen befarade, det vill säga att Saba skulle kunna dominera den transoceaniska importen, inte har besannats.

Chartringen har minskat, till förmån för containertrafik eller charter ordnad av exportören. Enligt Sabas ledning beror detta bland annat på att man inte fick samarbeta med någon, som man uppfattar överenskommelsen i förhandlingen (se ovan). Man var inte heller villiga att lämna ut priser till konkurrenter som tog in jämförande offerter från flera företag. Det första året efter domen genomfördes några chartringar men det upplevs som att man "ger ifrån sig" affärshemligheter. Saba har minskat sin egen charterverksamhet och använder container eller av exportören chartrade båtar, då man själva inte kan fylla hela fartyg. Dessutom har importen från Sydamerika minskat till förmån för import från Sydafrika och Europa. Företaget har haft en eller två båtar på Nordamerika med päron, men även det har företaget slutat med och går även här med container i stället, eller låter exportörerna chartra.

På Everfresh säger VD att man chartrat båtar vid några få tillfällen. Det är ett problem, menar man, eftersom företaget som chartrar måste vara relativt stort (i Sabas storlek). Att få mindre företag att gå samman beskriver VD som i praktiken omöjligt. Everfresh är dock inriktat på att sälja mycket från tredje land. Att dela båt med Saba har varit aktuellt tidigare, men de offerter som lämnats har satts på en nivå som är ointressant för Everfresh. Före Sabas förvärv av KF:s frukt och grönt så köpte KF utrymme på några av Everfresh chartrade båtar. K A Bergander handlar från Chile, Argentina och lite från USA. Dessa varor går som regel till Holland eller till Helsingborg eller Malmö.

ICA Frukt och Grönt anser att alla svenska företag behöver partners för att klara båttrafiken. Man kan göra som Saba gjorde, köpa företag (KF Frukt och grönt, och därmed volym), eller samarbeta i båttrafiken. ICA samarbetar med två nordiska partners och ibland med israeler och tyskar för att göra det så effektivt som möjligt och få ett billigare pris. Det är viktigt att inte ha utrymme över på båtarna. Med svenska importörer har ICA inga direkta samarbeten även om det hänt att de samlastat med Sabas båtar och tvärtom. Grundprogrammen för leveranser under säsongen planerar ICA dock själva och ofta med de nordiska kollegorna. Det är mycket sällan, närmast aldrig förekommande, som någon mindre importör har utrymme i ICA:s båtar, eller ens gör en förfrågan om möjligheten till att hyra utrymme. De mindre importörerna åker med europeiska partners, menar man på ICA. Dessutom är dessa importörer konkurrenter ute i butikerna. Företaget Direkt Frukt och Grönt ingår i en företagsgrupp som heter United Food och har kontor

runt om i världen. Hanteringen till Skandinavien sker från ett av bolagen i Holland vilket innebär att Direkt Frukt och Grönt enbart importerar via Holland. Tilly handlar i mycket liten utsträckning med tredje land, och vid dessa tillfällen har man gjort affärerna via agenter i Nord- eller Sydamerika. Inte heller Sydfruktimporten har handlat särskilt mycket från tredje land. I det fall det förekommer så sköter oftast exportören båtfrakten. I övrigt har det varit containerfrakt som varit aktuell.

ICA upplever att det är en kamp mellan exportörer och importörer om vem som skall sköta chartringen. ICA vill dock sköta detta själva i så stor utsträckning som möjligt. Så ser man det nog allmänt i Europa, tror han. Det är viktigt att ha kontroll även på fraktledet. K A Lundbladhs uppger att vad gäller Sydamerika så är exportörerna med i skeppningspooler och levererar till flera svenska företag och då går frakten ibland direkt till Sverige, annars till Hamburg eller Rotterdam. Ibland har man en agent som handhar affärerna, eller snarare en agent med en samordnande funktion i de fall där exportörerna inte har någon exportorganisation. I de flesta fall köper man direkt av odlarorganisationer i Chile, Argentina, Spanien och Italien. K A Lundbladhs har vid några tillfällen, efter förvärvet, åkt med Sabas båtar, säger VD. Så vitt han vet har inte Saba nekat företaget samlastning när man gjort en förfrågan men detta är inte det viktigaste. Det viktigaste är vad man får betala för frakten och ofta gör detta pris att det i vilket fall som helst blir mindre intressant att köpa utrymme på Sabas båtar. Everfresh har samma synpunkt vad gäller priset. Företaget har emellertid inte åkt med Saba och man betvivlar att man skulle få göra det ifall frågan aktualiserades.

Ewerman menar att de större importörerna blockerar lasterna för de mindre vilket Ewerman i sig anser vara fullt normalt. Sagesmannen menar att han själv inte skulle vilja släppa ombord sina konkurrenter. Han menar att även om chartring är billigast så finns det andra möjligheter, till exempel att exportören chartrar eller att använda sig av containertrafik. Ewerman har inte haft några problem att få hem sina varor.

Kylcontainer uppges allmänt svara för en ökande andel av frakterna. En nackdel är att containerfartyg ofta angör ett flertal hamnar, jämfört med andra alternativ. Det finns dock en utveckling mot att det är färre och färre hamnar som angörs av fartygen (både container och exportörernas charter) av kostnadsskäl. Infrastrukturen gör att det är möjligt att använda några större hamnar som hubbar och transportera vidare på lastbil eller mindre båtar).

Avsnittet visar att det finns blandade åsikter inom branschen om hur transoceaniska transporter verkligen sker och hur utvecklingen varit på området. Klart verkar dock vara att det går att få tag på transoceanisk frukt

för alla företag. Detta tycks inte ha försvårats efter förvärvet. Däremot har Sabas transportmönster förändrats. Ett argument inför Marknadsdomstolen vara att man skulle kunna få stordriftsfördelar i frakten. Detta kan man visserligen ha fått ändå, men inte genom chartring. Genom att Saba valt att dra ner på denna verksamhet har även möjligheten för andra att åka med försvunnit. Å andra sidan hävdar några att det ändå inte skulle löna sig att åka med Saba. Oavsett hur det förhåller sig med detta så har alla företag klarat av sin försörjning av frukt utan chartring i någon större omfattning. Situationen påverkas även av en trend mot ökade inköp i Europa året runt, vilket påverkas den transoceaniska handelns betydelse.

#### 3.4.4 Fruktpaneler

NO konstaterade inför domen i Marknadsdomstolen att det 1993 fanns tre verksamma paneler i Sverige och att de dominerades av blocken. De verksamma panelerna 1993 var Swaziland Citrus Sales Ltd och två Nya Zeelandpaneler, enligt vad NO anförde. Några importörer påpekar att även Maroc-panelen var verksam 1993. I den första dominerade blocken medan de fristående hade drygt 10 procent. Nya Zeelandpanelerna dominerades helt av KF, Saba och ICA. Swazilandpanelen importerade frukt från Moçambique, Zimbabwe och Swaziland. Även här hade blocken en mycket stor andel. Detta innebar enligt NO att det var svårt för fristående företag att komplettera sitt utbud med dessa frukter och därmed ge butiker ett attraktivt sortiment.

Vilka paneler som är verksamma 1997 och som har betydelse och hur lätt det är att köpa via panelmedlemmar eller via andra vägar ges det i stor utsträckning motstridiga uppgifter om. Paneler av betydelse tycks dock vara Maroc-panelen (via Atlas Fruit Board), Cappelpanelen (Outspan och Capespan) samt Nya Zeelandpanelen. Genom EU kan man dock i viss utsträckning undgå de svenska panelerna genom att köpa panelfrukt via en annan panel i annat EU-land. Detta är lättare om man till exempel är medlem i en koncern som har andra medlemmar i något annat lands panel.

Saba Trading menar att det bara är Nya Zeelandpanelen som idag har någon betydelse. Cappelpanelen finns kvar, men exportmonopolet i Sydafrika avreglerades från och med säsongen 1996/97. Unifruco, som var organisationen för Capfrukten, måste enligt krav från den sydafrikanska regeringen tillåta de odlare som väljer att själva sköta sin export att lasta frukten på båtarna till samma priser som Unifruco har. Panelhandeln har därför förlorat sin betydelse för handeln med Sydafrika. Även i Marocko finns det flera odlare att köpa ifrån vilket gör att inte heller där har panelen någon betydelse längre. Ledningen på

Saba Trading anser att frågan om paneler är lite överdriven. I och med EU så kan frukt köpas varje dag i Rotterdam, till exempel äpplen från Nya Zeeland. Det är inte så att panelmedlemmarna har något oligopol på handeln från panelländerna.

På ICA Frukt och Grönt anser man, till skillnad från Saba, att den enda panel som har någorlunda betydelse idag är Maroc-panelen. ICA skulle föredra att slippa panelmedlemskap men i detta fall är panelen den enda möjligheten för att få tag i frukten. De övriga panelerna finns det vägar runt. K A Bergander säger att man aldrig blivit antagna som medlemmar i någon panel utan att man genom goda relationer med importörer som var med i panelerna ändå kunnat köpa panelfrukt. Idag går det att importera själv. Den enda panel som är av betydelse är Maroc-panelen som är den enda som styr prissättningen i Sverige på det sätt som paneler traditionellt har gjort. På Sydfruktimporten säger man att Maroc och Cap och möjligen Nya Zeeland finns kvar. Problemet med panelerna är, enligt företaget, att priset är satt så att även om man kan köpa via ett annat land så skall det inte kunna ge ett konkurrenskraftigt pris. Detta håller man med om på Everfresh, men man säger också att ibland kan det ändå hända att prisläget blir bättre vid import till Sverige. Det är dock endast vid överskottssituationer som det går att köpa av andra paneler ute i Europa, då tillgången ofta är begränsad ute i Europa.

Sydfruktimporten är genom koncernförhållanden (med Lundbladhs) medlem i både Cappanelen och Marockopanelen. Företaget har även varit med i Jaffa panelen men upplevde sig alltid vara motarbetade av Saba eftersom man var huvudkonkurrenter på Stockholmsmarknaden. Saba har gjort allt för att inte Sydfruktimporten skall kunna bli medlem någonstans anser företagens VD. Det kärvs att panelmedlemmarna godkänner nya medlemmar och Saba alltid sagt nej även om andra sagt ja. K A Lundbladhs menar att Maroc egentligen inte är en riktig panel utan mer ett "bolag" som ICA, Saba och K A Lundbladhs har för att sköta importen från Marocko. K A Lundbladhs undrar ibland varför de är medlem i panelerna eftersom frukten kan vara billigare på kontinenten än genom panelerna. Lundbladhs VD menar att Saba egentligen inte kan påverka intaget av nya medlemmar särskilt mycket, om överhuvudtaget. Han säger vidare att det är viktigt att påpeka att det inte längre är statligt reglerat i Marocko, utan att det är fritt för alla att exportera och importera. På Tilly säger man att panelfrukt alltid har kunnat köpas på kontinenten och varken Sabas förvärv av KF Frukt och Grönt eller EU-medlemskapet har påverkat. Direkt Frukt och Grönt är inte panelmedlem själva men har tillgång till panelfrukt via koncernbolag. VD anser att paneler i sig är konkurrensbegränsande eftersom de egentligen är en kartell som arbetar utifrån prisöverens-



kommelser; en åsikt som delas av Ewerman. Ewerman köper via svenska panelmedlemmar och ute i Europa.

SPK ansåg i sin undersökning från 1982<sup>38</sup> att även om det fanns alternativ till panelfrukten så var det ofta frukt med karaktär av märkesvara, till exempel citrusfrukt från Marocko, som hanterades inom panelerna. Saba Trading anser dock att eftersom panelerna inte är ensamma på marknaden så kan de inte sätta de priser de vill. Det finns i vilket fall som helst alltid konkurrens från andra länder. Till exempel har möjligheten att kyllagra kiwi från Chile inneburit att vem som helst inom fruktbranschen kan klara sig utan Nya Zeelands kiwi.

Även om panelerna i allmänhet tappar i betydelse och de inte längre är statligt reglerade så framkommer det att de största volymerna, ofta runt 90 procent, ändå går via dessa paneler. De odlare som väljer att gå förbi panelerna uppges enligt en sagesman skapa ett konkurrenstryck på panelerna och de exportorganisationer som står bakom trots de mindre volymer som går denna väg. Den osäkerhet som råder kring panelerna tyder också på att de förlorat i betydelse. Samtidigt är det uppenbart att mycket av denna frukt är ett betydande inslag i frukthandeln och att det starkt begränsar möjligheterna att agera på lika villkor, då så stora volymer fortfarande går via panelsystemet. Samtidigt är detta en konkurrensbegränsning som i det väsentligaste inte beror på de svenska företagens agerande, även om effekter märks där. Den uppluckring som sker gör det även svårt att urskilja effekter av förvärvet och jämföra dem med de farhågor som fanns.

## Saba Trading AB:s agerande efter förvärvet

Saba Trading AB är Skandinavians ledande importör och distributör av frukt, grönsaker och blommor med import från ett 60-tal länder. Kunderna är såväl detaljhandel som fristående grossister och storhushåll. Verksamheten täcker hela Sverige och omsättningen var 1996 4,1 miljarder kronor. Saba Trading ägs till 91 procent av Axel Johnson Saba AB och till 9 procent av KF. KF kommer dock att utnyttja sina konvertibler under 1997, varefter KF kommer att äga 35 procent av Saba Trading.

Enligt KF-säljaren nr 7/95 har Saba Trading gjort rationaliseringsvinster under 1994 på grund av förvärvet av KF:s frukt och gröntverksamhet. Dessa har i sin helhet lagts i marknaden, säger man på Saba Trading (mer om detta i senare avsnitt). Under 1996 startade Saba och Hemköp ett projekt kallat Raka Spåret som innebär direkt leveranser av frukt och grönsaker. Volymmässigt ökade försäljningen under 1996

---

<sup>38</sup> Pris och Konkurrens 1982/35, 19-24

men försäljningsomsättningen minskade. Omsättningen ligger således på en lägre nivå än vid förvärvstillfället 1993. Fortsatta rationaliseringar uppges dock ha kompenserat ökade kostnader för bland annat löner. Under 1996 avvecklades sex distributionscentraler, samtidigt som man övertog KF:s verksamheter i Växjö och Norrköping. Man säger att arbetet med att integrera företagens verksamheter i stort sett är klart och att Saba Trading nu är en tillräckligt stor aktör för att kunna hävda sig även i ett EU-perspektiv. Saba har en terminal i Holland som möjliggör samlastning av exotiska frukter med holländska och syd-europeiska produkter vilket innebär att direkt leveranser till grossister och större detaljister i Norden kan ske. Under 1996 ökade importen från Sydafrika betydligt och Saba Trading står för närmare 60 procent av den svenska fruktimporten från Sydafrika.

Verksamheten inom Saba Trading är 1997 uppdelad på tre svenska importföretag; Stockholms Fruktimport, Frans A. Sandén i Göteborg och ASK-Centralen i Helsingborg, liksom vid förvärvet. Dessa tre har en geografisk indelning av sitt verksamhetsområde. ASK-Centralen samarbetar även intimt med en lokal odling. De lokala grossisterna är samlade under Saba Distribution och finns på 12 ställen i landet; Luleå, Umeå, Sundsvall, Borlänge, Uppsala, Västerås, Linköping, Växjö, Halmstad, Helsingborg, Stockholm, Malmö och Kristianstad. Dessa har i sin tur speciella namn; till exempel Frutex i Malmö, Fruktkompaniet i Sundsvall och så vidare. Att de har lokala namn har historiska skäl. Dessutom finns två stycken banan-import företag, Banankompaniet och Skandinaviska Bananimporten och ett blomsterföretag samt ett helägt dotterbolag i Holland, FTK. FTK är ett företag som huvudsakligen inriktar sig på import av exotiska produkter som säljs inom EU.

KF:s verksamhet inlemmades i Sabas befintliga organisation. Man satt för övrigt i lokaler i samma hus, varför denna flytt var relativt enkel. Saba har tagit över de centraler som berördes i målet; Malmö, Borlänge, två i Stockholm, Göteborg och Västerås. Därefter har Sundsvall och Östersund tillkommit ungefär samtidigt. Luleå, Umeå, Växjö, Norrköping har också de tillkommit. De kooperativa lagercentraler med frukt och grönt funktion som återstår tillhör inte KF utan de lokala föreningarna och finns i Karlstad, Gävle och Uddevalla. Karlstad tror man inte kommer att ansluta sig till Saba. Inom Saba har man slagit samman en del av KF:s lagercentraler med egna befintliga på orten. Även bland de egna har rationaliseringar medfört nedläggningar.

Av de egna grossisternas leveranser går 50 procent till KF, som totalt svarar för en tredjedel av den totala omsättningen inom Saba. En tredjedel går till olika kedjor (Bergendahls, D-gruppen, Hemköp med flera) och en tredjedel går till andra privata grossister. Försäljningen till detaljhandeln distribueras via Saba Distribution och deras enheter.

En del av de fristående grossisterna säljer i sin tur till butiker inom Saba-sfären i konkurrens med Sabas egen grossistverksamhet. Sabas ledning är måna om att påpeka att dessa förhållanden gör Saba Trading och Saba-sfären till ett öppet system (och inte ett "stängt" block). Man har även försäljning till ICA, även om denna är närmast försumbar. I övrigt är det via de fristående grossisterna som varor importerade via Sabas bolag kan komma till ICA-handlare. Bergendahls är ett helt fristående familjeföretag som är kund hos Saba på rent kommersiella grunder. Bergendahls är också de mest köptrogna, enligt Saba, medan både Gröna Konsum, Stormarknaderna och D-gruppen köper mycket utanför.

### 3.4.5 ICA och de fristående aktörernas agerande efter förvärvet

ICA menar att företaget sedan 1993 har blivit en mer enhetlig organisation under perioden. Huvudkontoret för frukt och grönt ligger i Helsingborg och därifrån görs alla inköp. ICA har 11 distributionscentraler (Östersund skall dock läggas ner) som sköter all försäljning till butikerna. Dessutom finns sex regionbolag som också har en frukt och grönt avdelning. Det hela uppges fungera som en matrisorganisation. Distributionsenheterna köper från ICA Frukt och Grönt men butikerna är fria att handla var man vill. I synnerhet större butiker utnyttjar också den möjligheten.

Det är knappast möjligt, eller meningsfullt, att söka kartlägga alla grossister och importörer för att fastställa hur marknads-/branschutvecklingens under 1990-talet har gestaltat sig. Antalet företag verkar inte ha förändrats på något drastiskt sätt. Enligt en sagesman har många grossister gått i konkurs under senare år, men samtidigt har det startats många nya. Av de viktigaste importörerna då är endast två försvunna: Olsegården som köptes av Saba och Prevor Marketing. En aktör som ansåg sig drabbad av fusionen var dåvarande VD för Danielson Frukt och Grönt AB, ett företag som då omsatte ca 60-70 miljoner och som även var engagerad i ytterligare företag i branschen som Global Portion AB och Swe-Dutch.

*K A Lundbladhs-gruppen* bildades då *KA Lundbladhs* köpte Sydfruktimporten. *K A Lundbladhs* har funnits sedan 1930 och finns nu i Malmö, Helsingborg och Göteborg samt genom Sydfruktimporten i Stockholm. *K A Lundbladhs AB* verkar i importledet och som 1:a ledsgrossist till kunder över hela landet. Företaget har funnits sedan 1930. *K A Lundbladhs* omsätter ungefär 500 miljoner (inklusive förvärv) och uppskattar att man har cirka 7 procent marknadsandel. *Sydfruktimporten* omsätter cirka 100, enligt VD. *Sydfruktimporten* har

traditionellt varit huvudkonkurrenter till Stockholms Fruktimport (ett av Sabaföretagen) på Stockholmsmarknaden. Företaget säljer endast till grossister.

Den andra koncernbildningen är Anders Larsson & Co Förvaltnings AB. I företaget ingår företagen *Everfresh AB* (finns i Göteborg och Helsingborg), *Day Fresh AB* i Stockholm, *Lime Frukt & Grönt AB* i Helsingborg samt *AB Citrusfrukter* också i Helsingborg. Everfresh AB är ett 10 år gammalt företag som endast verkar som importör. Kunderna är större grossister över hela landet men företaget är starkast på västkusten. Koncernen omsätter drygt 700 miljoner kronor varav Everfresh svarar för cirka 275 miljoner. Lime Frukt och Grönt är ett av koncernen startat bolag som har en affärsidé som innebär att kunderna kopplas upp on-line ("on-lime") mot företaget och kan se det dagsaktuella varuutbudet och beräkna sitt eget konsumentpris genom att ge ett omräkningstal. Beställningen görs via datorn. Lime Frukt och Grönt är importör och säljer direkt till butik medan Citrusfrukter säljer enbart till grossister. *Dayfresh* i Stockholm är det minsta företaget i koncernen och de är inriktade på import och försäljning till grossister.

Ett nytt företag som kom in på marknaden ungefär samtidigt som förvärvet var aktuellt är *Direkt Frukt och Grönt* i Malmö. Företaget får idag sägas höra till de relativt stora fristående aktörerna. Företaget etablerades 1993 och har ett holländskt moderbolag. Man har haft en mycket positiv utveckling och 1997 beräknas företaget omsätta ungefär 150 miljoner. Direkt frukt och Grönt verkar som importör och grossist och säljer företrädesvis till större livsmedelsbutiker över hela Sverige och till alla typer av kedjor.

*K A Bergander* är ett exempel på ett företag som verkar endast i importledet och säljer till grossister över hela Sverige, sedan 55 år. Man omsätter ungefär 60 miljoner, en minskning under 1990-talet. Företaget är lokaliserat i Stockholm. *Ewerman AB* verkar i importledet och säljer vidare till enbart grossister (både butiksgrossister och restauranggrossister). Företaget etablerades i slutet av 1940-talet och omsätter cirka 350 miljoner. Ewerman säljer över hela Sverige. Företaget finns i Helsingborg. *Tilly & Co Frukt och Bär* är ett företag som i stor utsträckning arbetar genom egna odlare och andra odlarorganisationer i Sverige. Dessutom har man importverksamhet. Ungefär 70 procent av produkterna säljs direkt till butik, alla kategorier av butiker inom alla block. Resterande del går till mindre grossister ute i landet. Företaget är rikstäckande, men är lokaliserat till Helsingborg. Importverksamheten har startat som ett komplement till det inhemska produkterna och som ett svar på marknadens krav. Främst handlar man med Europa och företaget omsätter mellan 250 och 300 miljoner. *AB S J Norman* finns i Stockholm och är verksam som importör och säljer till grossister. *Frukt och Grönsaksspecialisten i Helsingborg AB* är ett

företag med en mindre andel import, men med en relativt omfattande grossistverksamhet. *Rudenstams Parti AB* i Jönköping har en viss import, men köper även av andra importörer. Säljer främst i Jönköpingsområdet och i ett vidare område utanför Jönköping. Utvecklingen av omsättningen för de olika företagen framgår av tabellen nedan (för de företag och de år där det har varit möjligt att finna uppgifter).

Tabell 3.2: Företagens utveckling under åren efter förvärvet (Mkr.).<sup>39</sup>

	1992	1993	1994	1995	1996	uppsk. 1997
Saba Trading	2299	4212	4300	4359	4133	
• Frans A Sandén	392	390	464	421	467	551
• Stockholms frukt import	430	486	619	585	585	568
• ASK-Centralen	586	663	1127	1081	1140	1173
ICA Frukt och Grönt	1720	1895	-	- <sup>40</sup>	-	-
Citrusfrukter	184	135	182	184	176	180
Dayfresh			32 (18 mån)	58 (10 mån)	70	83
Direkt frukt och grönt <sup>41</sup>		24	38	68	88	150
Everfresh	145 (16 mån)	193 (18 mån)	118	155	186	300
Ewerman	180	265	304	344	333	350
Frukt och Gröntspecialisten	56	66	86	118	111	
Lime Frukt och Grönt				92	181	225
K A Bergander	73	55	46	53	54	60
K A Lundbladhs	245	263	332	369 (18 mån)	340	500
S J Norman	152	133	127	111	98	-
Rudenstam		125 (18 mån)	98	114	113	-
Sydfruktimporten	35 (5 mån)	106	100	103	86	100
Tilly & Co	150	201	241	270	246	250-300

Källa: Sveriges Största Företag, ekonomisk information om Sveriges största företag, kompletterat med Svar Direkt (Dun & Bradstreet) samt uppgifter vid intervjuer och från PRV.

Flera av de mindre import- och/eller grossistföretagen har haft en positiv omsättningsutveckling även om ingen kan mäta sig vad gäller storlek med Saba eller ICA. Tillväxten för gruppen företag runt Everfresh är intressant. Företagsgruppen omsätter under 1997 upp emot 700 miljoner och är sålunda det tredje största företaget på den svenska marknaden, även om det är en bit upp till de största konkurrenterna.

<sup>39</sup> Siffrorna avser det resultat som gäller för varje bokföringsårs avslutande. T.ex. År 94-06 satt på 1994 likaväl som 94-12. Därför är inte siffrorna exakt jämförbara, men visar ändå på respektive företags utveckling.

<sup>40</sup> Från och med 1995 avbolagiserat.

<sup>41</sup> Har bytt namn till Direkt Livsgruppen.

Ett företagsförvärv som inte direkt berör fruktmarknaden, men väl frukt och gröntmarknaden i dess helhet är att Swegro och Sydgrönt gått samman. Swegro har traditionellt varit stora på svensk potatis, rotfrukter och grönsaker, huvudsakligen från olika svenska odlare, men även från egna odlingar (krukodlade grönsaker). Sydgrönt har under senare år på 90-talet blivit ett ledande handelsföretag för svenska grönsaker i södra Sverige. Företagen omsatte cirka 200 respektive 290 miljoner kronor under 1996. Samgåendet gäller från den första januari 1998. Tidigare under 1997 har Swegro träffat avtal om samgående med Gotlands Trägårdsprodukter. (Pressmeddelande från Swegro och Sydgrönt Försäljnings AB, 971017)

### 3.4.6 KF:s färskvaruterminaler

Under 1996 har KF öppnat två färskvaruterminaler, en i Malmö, och en i Stockholm. Ytterligare planeras i Västerås och Göteborg. Transport-samordningen syftar till att minska antalet direktleveranser, skapa en mer rationell hantering och ett attraktivare erbjudande till konsumenten. I färskvarucentralen samlas samtliga färskvaror upp från respektive leverantör och körs ut till butik före öppningstiden, sex dagar i veckan. Det innebär att butiken kan beställa alla färskvaror varje dag. Kött och chark, ost och matfett (för närvarande ej mjölk), frukt, grönt och blommor kommer med en och samma leverans. Systemet leder även till lägre distributionskostnader. Istället för att varje leverantör kör till varje butik så kör en bil till butiken från en central punkt.

Systemet har även inneburit möjligheter att centralt förhandla med leverantörer. Om KF:s butiker, stormarknader och varuhus köper för 100 miljoner kronor i ett enskilt geografiskt område så är det om den volymen som man förhandlar med ett antal leverantörer. Några leverantörer bjuds in till förhandling och på de som kan motsvara kedjans krav på priser, kvalitet, leveransvillkor mm. fördelas volymen. Fördelningen baseras på faktiska priser. De flesta importörer/grossister uppfattar färskvarucentralerna som ett problem eftersom den tidigare handelsvägen direkt till butiker försvinner. Direkt Frukt och Grönt nämner dock att man ser positivt på framtiden och att man har blivit en av de leverantörer som fortsättningsvis kommer att leverera till KF. En sagesman påpekar att det är ett effektivt sätt att förhindra vissa leverantörer att komma in, även om deras offerter är attraktiva. Meningarna går med andra ord isär. Saba anser att denna utveckling påverkar Sabas logistik negativt.

## 3.5 Effekter av branschutvecklingen

### 3.5.1 Intensiteten i konkurrensen

Uppgiften för Saba är enligt företaget att de butiker man levererar till är konkurrenskraftiga och att de produkter som levereras står sig prismsågt i förhållande till priserna i andra detaljhandelsbutiker. Saba Trading betraktar ICA som den största konkurrenten. Därefter kommer de fristående importörerna, och ett antal kontinentala exportörer. ICA beskrivs som mycket aggressiva när det gäller att utveckla sin butiksbas. I dessa butiker har ICA centralt mycket att säga till om och det blir därmed en ökad köptrohet inom ICA. ICA satsar vidare på att göra ICA till Sveriges mest kända varumärke, och är på god väg. Kedjan blir mer och mer ett integrerat system. Från Saba Trading ser man helst att detaljisterna inte har någon kompletterande leverantör. Det är målet, men det finns ingen praktiskt möjlighet att uppnå det. De externa grossistkunderna som Saba levererar till, levererar sedan i konkurrens med Sabas egna grossister.

Tendensen när det gäller storleken på företag är att bland de fristående har några blivit större, delvis beroende på koncernbildningar och de mindre företagen har minskat i storlek. Detta är en del i en trend, och kan inte direkt kopplas till Saba affären. VD på Everfresh menar att koncernens expansion beror på förvärv och att man genom att starta Lime Frukt & Grönt med en helt ny affärsidé kunnat komma åt en tidigare obearbetad marknad. Ökningen kan delvis ses som att man genom sammanslagningen av KF och Saba har antagit en offensiv strategi. ICA Frukt och Grönt säger att det finns en trend mot att mindre grossister försvinner och att företag förenar importör och grossistrollen. Hos ICA Frukt och Grönt har man till exempel märkt att de mindre grossisterna har blivit mer aktiva i detaljhandelsledet vilket uppfattas som relativt nytt.

I Marknadsdomstolen fann man att Saba-KF hade 46 procent av fruktmarknaden och 45 procent av grönsaksmarknaden i Sverige. I den mån de siffrorna har förändrats så har en viss minskning ägt rum. På Saba Trading säger man att eftersom de själva tappat i omsättning under de senaste åren; 1993 omsatte man 4,2 miljarder och 1996 4,1 miljarder; så kan de inte ha ökat sin marknadsandel, eftersom marknaden åtminstone inte minskat. Flera av konkurrenterna har också ökat sin omsättning. Sabas före detta VD påpekar att flera av konkurrenterna har ökat sin omsättning med ungefär 50 procent. I ett Europaperspektiv uppskattar man att Saba Trading har ca 1 procent



marknadsandel<sup>42</sup>. Flera aktörer uppskattar Sabas marknadsandel till 60 procent. Oavsett om detta är en överskattning eller ej så är det uppenbart att Saba har den största marknadsandelen och att Saba i praktiken är huvudleverantör till majoriteten av butikerna inom KF, D-gruppen och Axel Johnsongruppen samt att man levererar till Bergendahls och ett antal fristående grossister.

Inom detaljhandeln har konkurrens skärpts under senare år (till exempel genom etablering av lågprisbutiker med begränsat sortiment) och detta ökar i sin tur pressen på leverantörerna. Det ökar även konkurrensen inom blocken eftersom till exempel ICA kan ha både lågprisbutiker och vanliga ICA-butiker i samma område. D-gruppen anges ha kommit längst vad gäller etableringen av lågprisbutiker men både KF och ICA agerar också i den riktningen.

Förekomsten av utländsk konkurrens skulle kunna uppväga den brist på inhemskt konkurrenstryck som förvärvet hotad att medföra, ansåg NO. Denna form av konkurrens kan ta sig olika uttryck; dels genom etablering i parthandelsledet och dels genom etablering i butiksledet.

Sverige är ingen prioritet för utländska företag, tror man på KF. Även Saba Trading tror att det vore osannolikt att Sverige skulle prioriteras framför Östeuropa bland kontinentala företag som vill expandera. Sverige är för litet till folkmängden och för glest befolkat. Även de fristående säger allmänt att den svenska marknaden är för liten och har fel struktur för att dra till sig utländska konkurrenter. Det skulle möjligen vara tyskar eller danskar som är intresserade av Skåne-regionen, tror man på Saba Trading. Det finns inga företag som är aktuella för uppköp, såvida inget katastrofalt händer för ICA eller KF. Hemköp finns visserligen på börsen men aktiemajoriteten finns i Sverige. Dessutom bromsar kommunerna nya etableringar genom det kommunala planmonopolet. En möjlighet skulle vara att nischföretag etablerar sig i Sverige, till exempel har tyska Metro etablerat snabbgrossenheter i Danmark. Metro är Europas största dagligvaruföretag, men de har i Danmark valt att inte gå in i med traditionella supermarkets, utan etablerat lågpris och snabbgrossenheter. Vidare har norska Rema 1000, med blandad framgång, etablerat sig i Sverige.

Exempel på europeiska dagligvaruföretag som gått över gränserna är Sainsbury och Tesco (engelska företag som etablerat verksamhet i Östeuropa, Polen, Ungern etc.). I Sverige har de dock inte etablerat sig, förmodligen för att lönsamheten är för dålig, säger Saba Tradings f.d. VD. Lönsamheten i Sverige är lägre än i till exempel England, säger man på Saba. Saba Trading tror att så länge kommunerna reglerar lägena för handeln så är det svårt för såväl utländska som svenska

---

<sup>42</sup> Av Saba Trading gjord schablonkalkyl; Sabas volym försörjer ca 4 miljoner i förhållande till EU:s 400 miljoner invånare.

alternativ att växa upp inom detaljhandeln i Sverige. En holländsk företagsgrupp, Van Dyke, är en stor exportör som köpt upp exportföretag specialiserade på norra Europa. Flera nämner just de holländska företagen som mycket aktiva samt att med fax och andra hjälpmedel så är det lätt att bearbeta marknaden oavsett var man är lokaliserad. Från K A Lundbladh menar man dock att man inte är så orolig för företag från till exempel Holland eftersom de inte kan göra något som man själva inte kan göra bättre. Svenska företag har en annan närhet till marknaden, och kunskaper om kunderna. Inom ICA Frukt och Grönt ser man möjligheten för exportörer utomlands att göra affärer direkt med större butiker och man nämner Harva som är lokaliserad i Holland och säljer direkt till butiker i södra Sverige.

Saba köper en mindre del av sin import via NAF (Nordisk Andelsförbund), som ägs av den nordiska Kooperationen gemensamt. Även ICA och ICAs samarbetspartners i Norden har en liknande sammanslutning. I förhandlingsuppgörelsen vid förvärvet lovade Saba att köpa lika mycket via NAF som KF tidigare hade gjort vilket man har uppfyllt, enligt Saba. Dessa köp går via två inköpskontor, ett i Italien och ett i Spanien. Detta samarbete omfattar emellertid en mycket liten del av Sabas totala volym.

Branschföreningen är Frukt- och Grönsaksdistributörers förening, som bl.a. samarbetar kring EU-frågor. Frukt och Grönt Främjandet är en organisation som långsiktigt skall påverka konsumenterna att äta mer frukt och grönsaker. Alla importörer är inte med, men majoriteten av de större företagen är medlemmar. Det finns inte särskilt mycket direkta samarbeten mellan de mindre grossisterna. Samarbeten och sammanslutningar har dock historisk haft en stor betydelse för branschens utveckling. Till exempel bildades Stockholms Fruktimport av fristående grossister i Stockholm som en gemensam inköpsorganisation. På Tilly säger VD att för de mindre importörerna utanför blocken kan det vara svårt att importera allt själv utan det kan vara nödvändigt med samarbete med andra företag.

I södra Sverige är det mer vanligt att importörer och grossister handlar med och av varandra än i Stockholm beroende på att flera av importörerna i södra landsdelen också är direktgrossister vid sidan av importverksamheten och således är i behov av att komplettera sitt utbud. ICA Frukt och Grönt säger att om det uppstår en brist situation så kanske man "byter" en del varor med andra. Det är dock en oerhört liten del av affärerna som går den vägen, enligt ICA Frukt och Grönt.

### 3.5.2 Stordriftsfördelar och rationaliseringar

Förvärvet skulle komma att stärka både KF:s och Sabas konkurrenskraft, öka konkurrenstrycket inom hela branschen och därmed främja en generell effektivitetsutveckling inom handeln med frukt och grönt, argumenterade företagen inför Marknadsdomstolen. Konkurrensverket och Marknadsdomstolen ansåg att stordriftsfördelar vid import, främst vid chartering av kylfartyg från framför allt Nord- och Sydamerika, var en faktor som talade för förvärvet. Marknadsdomstolen ansåg dock att rationaliseringskäl inte kunde leda till att förvärvet blir godtagbart ut allmän synpunkt. Det var heller inte klart att eventuella sådana vinster tillfaller konsumenterna. Saba och KF påpekade att sammanslagningen skulle medföra rationaliseringsmöjligheter (bland annat sänkta personalkostnader inom Saba med ca 50 miljoner kronor per år och ett minskat lokalbehov). Även i andra led skulle detta visa sig, till exempel för ASK-Centralen.

Efter förvärvet uppger man på Saba Trading att kostnaderna har dragits ner kraftigt. Saba Trading övertog 424 anställda från KF och sedan förvärvet har man minskat den totala personalstyrkan med över 500 personer. Uppskattningsvis har kostnaderna minskat med 200, säger man på Saba. En stor del av rationaliseringarna har åstadkommits genom att de tidigare 30 distributionscentralerna inom KF och Saba har reducerats till 13. Ändå har vinsten för företaget sjunkit. Sista bokslutet före förvärvet visar en vinst på 150 miljoner för Saba och 50 miljoner för KF Frukt och Grönt. Det nya Saba borde sålunda ha haft en vinst på 200 miljoner vilket inte blev fallet. Med tanke på att företaget därefter reducerat sina kostnader så borde vinstutvecklingen legat på en nivå en bra bit över 200 miljoner åren efter fusionen, anser man från företaget. 1995 var vinsten dock 197 miljoner, 1996 var den 145 Mkr. och prognosen för 1997 ligger på 135 Mkr. Inom Saba är ytterligare rationaliseringar att vänta.

Stordriftsfördelarna är begränsade menar man på Saba Trading. Inträdeshindren har snarare blivit lägre över tiden och det som tidigare var stordriftsfördelarna (den transoceana handeln) har tappat i relativ betydelse. Tillgången på frukt och grönt är också stor idag vilket gör det i princip omöjligt att utnyttja en maktposition för att ”ta en stor del av en liten kaka”. Flera av de fristående företagen nämner dock just de transoceana affärerna som det område där det finns stordriftsfördelar. På ICA Frukt och Grönt anser man att stordriftsfördelarna är absolut viktigast på transoceana affärer, för att kunna fylla båtar, göra upp med skeppningsföretag om hur många båtar man skall ha, hur många turer

man skall ha och så vidare. Vid försäljningar av auktionskaraktär kan det däremot vara av nackdel att vara stor.

På Sydfruktimporten säger man att det viktiga storleksmässigt är att kunna ta hem hela laster av något. K A Lundbladh säger detsamma men tillägger att även mycket stora butiker kan nå upp i sådana volymer. Annars bör det enligt VD på Sydfruktimporten inte göra så stor skillnad med storlek, små företag tar mindre risker kapitalmässigt, medan större företag har ett större kundunderlag att sprida riskerna på. Annars är ofta stordriftsfördelarna obefintliga, bortsett från att man kan få bättre fraktrabatter och liknande. Även på K A Bergander betonar man flexibiliteten. Det lilla företaget kan leva i nuet mycket snabbare säger VD på Ewerman. Han menar att storleken inte har så mycket med framgången att göra.

En fördel som storleken erbjuder är att man kan bedriva utbildningsaktiviteter och andra typer av säljfrämjande åtgärder. Saba har 50-60 konsulenter som åker runt och hjälper personalen i butikerna. Det kan dock komma även andra eventuella leverantörer tillgodo som levererar till stora butiker. Saba säger att man som huvudleverantör har ett helt annat ansvar än sina konkurrenter för att leverera till alla butiker. Det är inte alltid särskilt rationellt och man måste ha en organisation i Sverige som når alla butiker i landet. Vad som har tillkommit under 1990-talet är en mer utpräglad distribution ifrån södra Sverige direkt till de större butikerna. Saba beskriver de nya företagen som "cherrypickers" i och med att de kan inrikta sig på en viss typ av butik, till exempel en viss storlek, och därigenom renodla sitt erbjudande och arbeta med en lågkostnadsprofil.

Distributionen i Sverige sker nästan uteslutande med lastbil (ASG, Bilspedition eller andra åkerier). Ett problem vid frakt från Europa och som hindrar europeer att distribuera till Sverige är att man har svårt att hitta returfrakt för återfärden. På K A Bergander och på Tilly säger man att järnväg är ett alternativ som eventuellt kan bli intressant i framtiden. Lastbil är dock optimalt flexibelt och att hyra transporter är det bästa när det varierar starkt hur mycket kunderna köper för varje vecka.

### 3.5.3 Prisutveckling

Saba Tradings tidigare VD anser att 1990-talet tillhör detaljisterna, som är rikstäckande och välorganiserade, och ofta fokuserar på priset. De olika kedjorna kräver dessutom samma pris till alla kedjeföretag och man kan inte heller ha en prisnivå ut till butik som markant skiljer sig från den ICA butikerna har. Det vill säga att konkurrensen i detaljistledet pressar priserna och kräver att Saba och andra företag

måste rationalisera och pressa sina kostnader för att vara konkurrenskraftiga.

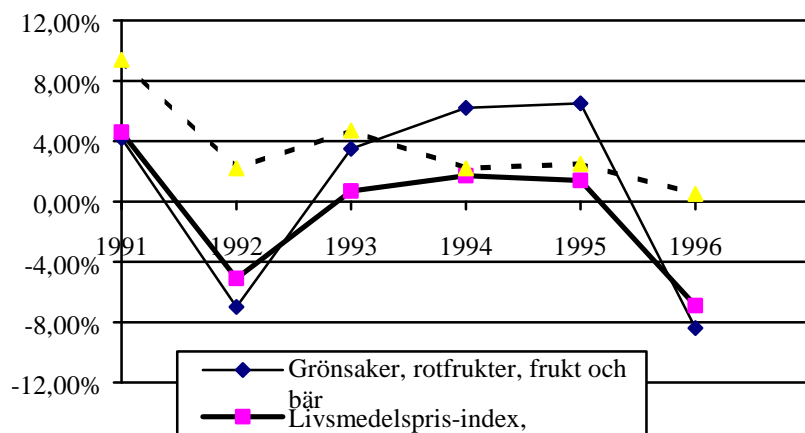
På Sydfruktimporten anser man att konsumentpriserna sjunkit men att det beror på att handlarna i ökad utsträckning mot tidigare konkurrerar med frukt och grönsakspriser. När det rådde prisstopp på livsmedel med undantag av frukt och grönt blev den enda möjligheten för handlarna att öka marginalerna att göra det på frukt och grönt. Tidigare slog därför "aldrig" prisändringar igenom i butiksledet. Idag har detta börjat att förändras. Sydfruktimporten arbetar med ungefär samma marginaler på 5-8 procent oavsett inköpspriset, varför prisändringar från denna sida alltid slår igenom. Ewerman tycker att det är svårt att analysera prisutvecklingen på frukt och grönt eftersom efterfrågan och tillgång samt vädret spelar stor roll. I och med överskotten har man haft en prissänkning överlag, däremot menar man att det kan vara trögt att få det att slå igenom i butikerna. Det finns enligt Ewerman en prispress på den svenska marknaden som främst är betingad av den yttre konkurrensen. Framför allt från holländarna. Även på Direkt Frukt och Grönt anser man att det varit en generell sänkning av priserna, främst beroende på överproduktionen, snarare än konkurrenssituationen.

Den tidigare VD:n för Danielson frukt och grönt anser att de höjda priserna åren efter förvärvet berodde på att priserna höjdes onödigt mycket till följd av vad han beskriver som en monopolställning, men att priserna under senare år gått i en åtminstone för konsumenterna gynnsam riktning.

På Tilly & Co anser man att prisbilden blivit mycket mer pressad på grund av EU-inträdet, hårdnande konkurrens och överproduktion. Man arbetar alltid med samma marginal på ungefär 5-10 procent, men priserna kan fluktuera och då priserna är låga så innebär det problem med lönsamheten i branschen. Det händer sällan att företagen tar ut överpriser, just på grund av den hårda konkurrensen. K A Lundbladh anser att bananer och transocean frukt har ökat i pris medan europeisk frukt och grönt har blivit billigare. Framför allt är det inköspriserna som har ökat, och dessa inköspriser är inte alltid möjliga att på ut på marknaden.

De sjunkande frukt och grönt priserna anser man på KF och Saba delvis varit en effekt av skördeutfallet men i övrigt är en följd av Sabas rationaliseringar. I Sabastrukturen så har man sedan förvärvet reducerat kostnaderna med 100 – 150 miljoner, säger man på KF. KF har inte förbättrat sitt resultat nämnvärt på det området så kostnadsreduktionerna har kommit konsumenterna tillgodo. Utöver det så menar man att priserna varierar på grund av tillgång och efterfrågan, väder med mera. På två år har priserna, enligt Saba Trading, gått ner 17 procent.

Nedan redovisas konsumentprisindex för kategorin grönsaker, rotfrukter, frukt och bär<sup>43</sup> under 1990-talet. Figuren visar att priserna ökat mer än KPI för livsmedel och KPI totalt under åren närmast efter förvärvet. På senare år har de däremot minskat, något som huvudsakligen hållit i sig under 1997, jämfört med samma månader 1996. Priser på frukt och grönt jämförs lämpligen från år till år eller mellan samma månader mellan åren. Att jämföra priserna månad för månad är inget särskilt rättvisande mått, då prisnivåerna varierar med säsongerna. Andra saker som kan påverka är till exempel transportstrejker och skördeutfall. EU-medlemskapet har inneburit att bananpriserna stigit, vilket tidigare nämnts.



Figur 3 3: Årlig procentuell prisförändring för frukt och grönt. Jämförelse på årsbasis.

Källa: Statistiska meddelanden, P 10.

KPI för kategorin Grönsaker, rotsaker, frukt och bär har mellan 1990 och 1996 ökat med 3,9 procent medan KPI för livsmedel minskat med 4,1 procent. För perioden 1993 till 1996 ökade priserna på frukt och grönt med 3,5 procent och livsmedelspriserna sjönk med 4,0 procent. Priserna för 1996 jämfört med 1995 sjönk för frukt och grönt med 8,4 procent, mot 6,9 procent för livsmedel.

Sambandet mellan uppgifter om detaljistledets prispolicy och konsumentens pris bör hållas i minnet vid diskussioner om prisnivåer.

<sup>43</sup> Förvärvet bedömdes mot bakgrund av frukt som relevant produktmarknad, men här återges prisutvecklingen för den samlade kategorin. Detta ger snarare en mer negativ bild av prisutvecklingen på frukt (undantaget bananer) än vad som skulle vara fallet om kategorierna separerats.

Emellertid mättes i en undersökning i Pris och Konkurrens<sup>44</sup> dels priserna på färska grönsaker genom olika distributionsled och dels vilka pålägg som användes. Det visade sig att fristående grossister är viktiga för konkurrensen. Frukt importerar dock i betydligt större utsträckning än grönsaker men behovet av alternativa grossister torde gälla även för frukt. Därför kan det inte uteslutas att även den ökade konkurrensen haft positiva effekter på priset.

### 3.5.4 Internationell expansion

Ett argument som fördes fram i målet var att Saba ville stärka sin internationella konkurrenskraft. En aspekt av detta är expansion i Europa. Efter köpet har dock Saba sålt ett europeiskt bolag, Fresa i Spanien, eftersom det inte var lönsamt. Kvar finns FTK i Holland som helt och hållet opererar på kontinenten. Saba Trading anser att FTK inte påverkar den svenska verksamheten (cirka 0,5 procent av FTK:s omsättning uppges gå till Sverige). Företaget har analyserat möjligheter i Ungern och Baltikum och anser det vara intressant. En möjlighet vore att expandera internationellt i samband med att någon av Sabas kunder internationaliseras. Då skulle Saba Trading kunna "växa med kunden". Exporten är i dagsläget försumbar. På Saba Trading menar man att domen har försvårat för företaget att utvecklas utanför Sverige. Möjligheterna för att arbeta inom till exempel Baltikum eller Ryssland hade underlättats av att man kunnat utveckla charteraffärerna. Detta är man dock inte förbjudna att göra, och det är heller inte en avgörande förutsättning för etablering på dessa platser, men man upplever ändå att det försvårat.

Branschen är förvisso oerhört internationell i importledet (speciellt av frukt) genom att importörerna gör affärer med en mängd länder runt om i världen. Vid sidan om den verksamhet som är knuten till distributionen av frukt och grönt till Sverige så är dock den internationella närvaron fortsatt låg. Branschen har inte genomgått någon tydlig internationaliseringsperiod som inneburit att svenska företag etablerat sig utomlands med sin kärnverksamhet eller att utländska företag etablerat sig i Sverige (förutom en del företags internationella koncerntillhörighet).

---

<sup>44</sup> Pris och Konkurrens nr 1991, nr 2, 14-16,

### 3.5.5 Förväntade och upplevda effekter av förvärvet för konkurrensen inom branschen

Under prövningen av målet inhämtade Konkurrensverket synpunkter från grossister och importörer i branschen. Alla vågade dock inte uttala sig, enligt Konkurrensverket. Större importföretag ansåg generellt att de skulle komma att tappa försäljning till KF, både i 1.a och 2.a grossistleden. Man hävdade även att blocken samverkar för att utestänga prispressande konkurrenter och i Marknadsdomstolen förekom även vittnesmål<sup>45</sup> om att företag blivit skrämda till tystnad av Saba Trading och därför inte vågat föra fram sin kritik mot affären. Vissa grossister angav att de redan utestängdes från att leverera till större butiker och andraledsgrossister. Ett exempel var att KF butiker i Mälardalen måste betala fakturan själva om de handlar av fristående grossister, något som annars sköts centralt.

Agenter och andra före importledet hade vid tidpunkten för förvärvet inte märkt av några skillnader men ansåg att deras förhandlingsposition skulle försämrats om förvärvet genomfördes. Blocken skulle ha möjlighet att gå förbi dessa mellanhänder. Speciellt gäller detta panelfrukt. Det fanns även företag som räknade med att kunna samexistera med Saba. De såg sig själva som smidiga komplement och var små och specialiserade. De hoppades på samarbete med Saba Trading.

Saba Tradings tidigare VD säger att generellt så har, enligt hans uppfattning, inga av de farhågor Marknadsdomstolen nämnde besannats medan de synpunkter som Saba hade om den framtida utvecklingen har visat sig riktiga. Gröna Konsums affärsområdeschef (stf) anser inte att Sabas förvärv haft några effekter för KF organisationen givet de många andra förändringar som har ägt rum. Den största förändring under tiden efter förvärvet är att Gröna Konsum har blivit ett kedjeföretag. Det har inneburit att den tidigare strukturen med butiker, föreningar och distribution inom en enhet har ersatts av att Gröna Konsum centralt hanterar leveranserna och leverantörerna för de enskilda butikerna och detta är en, för butiken, mycket mer märkbar och viktig förändring än Sabas förvärv.

Köptroheten till Saba i jämförelse med köptroheten till det gamla KF Fukt och Grönt är svår att bedöma, menar man på KF. Butikerna inom KF hade tidigare möjlighet att antingen köpa från KF:s lagercentral eller någon annan leverantör. Idag beslutar kategorichefen för frukt och grönt på kommersiella grunder hur stor andel som Gröna Konsum skall köpa från till exempel Saba Trading. Inköpen, baseras på en kommersiell förhandling med Saba eller en annan motpart och man

---

<sup>45</sup> "KF/SABA affären spricker." *Veckans Affärer* 931020



har ett antal andra leverantörer för att matcha Saba. På det sättet kan man alltså säga att konkurrensen mellan leverantörerna har förflyttats från den enskilda butiken till kedjenivån. Gröna Konsums affärsområdeschef tycker inte att delägandet av Saba är ett incitament till köptrohet eftersom områdescheferna bedöms efter resultaten på respektive affärsenhet och därför måste fatta affärsmässiga beslut. Dessutom påminner han om att insynen i Saba helt har begränsats genom resultatet av förhandlingen inför Marknadsdomstolens beslut.

På Saba Trading uppger man att KF:s köptrohet mot Saba är ungefär 75-80 procent vilket är mindre än vad köptroheten inom gamla KF Fukt och Grönt. Man uppger att KF är utsatta för samma hårda pridfokusering i förhållande till konsument som andra kedjor. I samband med förvärvet och under tiden efter förvärvet har Saba tagit över lagercentraler från KF och på så sätt kostnaderna för KF. Under tiden har KF beslutat öppna 4 så kallade färskvarucentraler vilket från Saba upplevs som en erodering av logistikunderlaget för Saba. Saba är dock i allmänhet positivt inställd till färskvaruterminalerna som rationaliserar och effektiviserar transporter till butik. En farhåga är att volymlönsamheten som uppkom genom rationaliseringarna av lagercentralerna kan komma att försvinna igen. Den nya upphandlingspolicyn (på kedjenivå) i samband med etableringen av färskvaruterminaler medför att KF nu kan förhandla med leverantörerna på ett annat och starkare sätt än tidigare.

KF upplever inte att man försatts i en beroendeställning till Saba som en följd av förvärvet. Man köper från andra på ett systematiskt sätt, till exempel från Direkt Fukt och Grönt och K A Lundbladhs. Det finns ett antal företag i Skåne som levererar till Malmöterminalen. Gröna Konsums affärsområdeschef upplever att dessa leverantörer kan kedjorna inom KF snarare utveckla än utestänga. Beroendet av den egna organisationen upplevs ha varit större tidigare. KF upplever utvecklingen som ett steg i rätt riktning mot ökad affärsmässighet och effektivitet.

Ewerman säger att han arbetar med Saba och att det går alldeles utmärkt. Sammanslagningen har inte påverkat. De största förändringarna skedde i och med EU-inträdet. Ewermans omsättning har ökat efter Sabas förvärv. På Tilly har man heller inte märkt av några direkta effekter, åtminstone inte negativa. De som sålde direkt på detaljisterna har generellt inte tappat så mycket, tror VD på Tilly. Butikerna fick köpa från andra innan och efter förvärvet. Det är snarast de som sålde till KF:s lagercentraler som har drabbats. Detta påstående stämmer även med andra sagesmäns uppgifter. VD på K A Lundbladhs anser att det är negativt att ha ett block som är så stort inom en så viktig näring som frukt och grönsaker. Saba är, enligt Lundbladhs, mycket dominerande på marknaden.

Everfresh gjorde också affärer med KF vid tidpunkten för förvärvet och man tappade dessa efter förvärvet. Därför var man också mycket aktiv inför Konkurrensverket och Marknadsdomstolen när målet var uppe till prövning. Idag säger man sig vara svartlistade av Saba. Everfresh anser även att en del fristående grossister är knutna till Saba genom att man har lånat pengar eller är hyresgäster i Sabas fastigheter, eller genom bonussystem.

VD för Sydfruktimporten uppger att man hade en del affärer med KF vid tidpunkten för förvärvet och de affärerna tappade man. KF verkade som leverantör till Sydfruktimporten, vilket inneburit att man fått söka sig nya leverantörer på vissa områden. Omsättningsmässigt har man dock inte märkt några större skillnader då man lyckats hitta andra leverantörer. Att de mindre företagen klarat sig trots förvärvet säger man beror på att dessa varit mer effektiva än de stora, det vill säga Saba och ICA. På K A Bergander säger man att försäljningen varit varierande nedåt efter förvärvet. Kunder inom KF (lagercentralerna) har helt försvunnit och det har begränsat försäljningen. Enligt K A Bergander, blir inte konkurrensen på butiksnivå lika effektiv med färskvarucentralerna som helleverantörer till butikerna. Dessutom hade köpet effekten att det blev två block, vilket det är tveksamt om branschen och företagen har haft någon nytta av. En allmän åsikt om konkurrenssituationen hos de fristående företagen är att det generellt inte är bra när det finns två så dominerande företag på marknaden. Dessutom komplicerar den vertikala integrationen. VD på Sydfruktimporten menar att den största faran är integrationen i butiksledet, dvs. att det inte blir någon konkurrens i dagligvaruhandeln. Däremot anser han att det finns tillräcklig konkurrens bland grossisterna (om man jämför med kolonialsidan). Vad som saknas är avsättningsmarknader och där utövar blocken sin makt. Ett problem med strukturen på butikssidan är kommunallagen som medfört att främst blocken fått etableringstillstånd. VD på K A Lundblad ser detta som en stor begränsning i möjligheterna till konkurrens.

På ICA Frukt och Grönt uppger att det finns ICA-butiker som inte köper någonting av ICA, såväl stora som små butiker, medan andra köper allt via ICA. Man tycker att det råder en 100-procentig konkurrens. Grossisterna och importörerna säger sig ha märkt en uppstramning av köptroheten inom ICA. Man menar att en förklaring till detta kan vara att ICA har nyetablerat och byggt om flera butiker under de senaste åren, varför ägarkontrollen från ICA centralt har ökat.

De fristående grossister och importörer som är som är direktleverantörer till butiker är i huvudsak kompletteringsleverantörer medan huvudleverantörerna oftast är ICA och Sabas grossister och distributionscentraler. Generellt får man räkna med att de egna organisationerna som dagligvaruhandlarna är anslutna till är huvud-

leverantör, menar VD för Tilly även om det finns undantag. Tidigare var Tilly huvudleverantör till SparInn som under 1996 köptes av Axel Johnson AB och som man därmed har mist som kund. Ibland är det en fördel att de egna organisationerna är huvudleverantör men samtidigt upplevs situationen som styrd och låst. Saba Trading tycker att de mindre företagen i grossistledet i stor utsträckning går in och plockar russinen ur kakan, det vill säga de större butikerna. De mindre butikerna blir kvar för Saba att ta hand om. På Direkt Frukt och Grönt anser man att den ideala situationen är att ICA eller Saba är huvudleverantör och man själv har en andel på 25-30 procent. Direkt Frukt och Grönt menar att det är självklart att Saba har en dominerande ställning och att det märks även om man inte kan peka på att de utnyttjar sin ställning.

På Saba Trading anser man att deras möjligheter att utöva marknadsakt är en vanföreställning. Man är också mycket noga med att betona att Saba Trading är ett öppet företag, ett öppet system, från vilket vem som helst får köpa. Detta till skillnad från ICA Frukt och Grönt som enbart säljer till de egna butikerna. Saba har inte ägar-majoritet i D-gruppen och betraktar gruppen som fristående. Ändock finns det, enligt vissas åsikter, bindningar mellan D-gruppen och Saba som gör det svårt att konkurrera om leveranserna till de butikerna. Några anser emellertid att det är svårare att sälja till ICA än till exempelvis KF eller D-gruppen. En som har mycket starka åsikter om Saba Trading och dess makt, i synnerhet i stockholmsområdet är den tidigare VD:n för Danielson Frukt och Grönt AB. Han anser att Saba har en mycket stark makt i branschen genom att man är en så betydande leverantör till många fristående grossister och även svarar för en stor del av dessas avsettningsmarknad. Vid dennes start i branschen var relationerna till Saba goda men han menar att det "var ett mycket starkt önskemål" från Saba att man skulle köpa minst 50 procent från dem. När företaget växte och VD:n bildade ett importföretag motarbetades man kraftigt av Saba vilket ledde till försäljning av importverksamheten och konkurs för grossistföretaget. Förvärvet av KDABs frukt och grönt verksamhet bidrog till en försämrad konkurrenssituation, anser sagesmannen. Han tycker vidare att det främst är den vertikala integrationen som utgör ett problem inom branschen. Dessutom menar han att affärsmoralen mycket dålig. Detta ses dock inte som kopplat just till förvärvet, utan gäller ganska allmänt.

---

Förvärvet verkar ha haft en stor betydelse för branschen i sig, många var inblandade som vittnen, flera hänvisar till siffror som nämndes i fallet, till exempel på marknadens storlek. Uppenbarligen har en del av företagen vid sidan om KF och Saba tappat affärer i samband med förvärvet men bilden är inte entydig. Andra företag har fortsatt ha, eller utvecklat, kommersiella förbindelser med Saba eller KF:s inköpsorganisation.

## 4 Färgbranschen: ett företagsförvärv som tilläts

I det följande ges ett exempel på ett företagsförvärv som tilläts efter avgörande i Marknadsdomstolen. Fallet behandlar en fusion inom färgbranschen vilken vid tidpunkten för fusionen bestod av tre större företag och ett antal mindre färgtillverkare. 1986 beslutade Beckers och Alfort & Cronholm att slå samman sina bolag/divisioner för konsumentfärg och färg till yrkesmålerier till ett nytt bolag. Man avsåg dock att behålla de respektive varumärkena; Alcro och Beckers; och kalla bolaget Alcro-Beckers. Bolaget skulle i och med fusionen komma att få ca 45 procent av marknaden för konsumentfärg mot 20 procent för den närmaste konkurrenten Nordsjö och bli jämnstora med Nordsjö på yrkesmålerifärg med ca 35 procent vardera. Denna fusion fördes av NO till Marknadsdomstolen. NO yrkade på ett förbud mot fusionen eftersom NO ansåg att det förelåg risk för negativa effekter på prisbildning och effektivitet i branschen. Marknadsdomstolen konstaterade att Alcro-Beckers skulle få en mycket stark ställning på marknaden som var att betrakta som dominerande med tanke på de starka kopplingar som fanns mellan tillverkare och återförsäljare. Trots detta ansågs de positiva effekterna av förvärvet uppväga de negativa varför fusionen tilläts.

Det är omständigheterna kring och effekterna av denna fusion som skall beskrivas och analyseras i detta kapitel. Även i denna bransch har historien och marknadsstrukturen vid tidpunkten för förvärvet betydelse för analysen av fusionens effekter. Utvecklingen har för det första bestått i att branschen koncentrerats. För det andra har produktutvecklingen vad gäller råvaror och metoder som applikationskunskap och kvalitet utvecklats. För det tredje har branschen utvecklats mot en ökad grad av vertikal integration i det att företagen på ett eller annat sätt är knutna till olika distributionskedjor. Innan den aktuella fusionen och utvecklingen efter fusionen beskrivs skall branschens historiska utveckling och strukturen vid tidpunkten för förvärvet kort beskrivas.

## 4.1 Färgbranschens utveckling och struktur

### 4.1.1 En utveckling mot stark koncentration

Den svenska färgtillverkningens historia börjar med Carl Wilhelm Becker som 1874 startade den första färgfabriken i Sverige. Ytterligare ett antal färgfabriker etablerades under 1800-talet men det var först i början av 1900-talet som en verklig ökning av antalet färgfabrikanter skedde. Ökningen ägde rum trots att lönsamheten inom branschen var varierande. På 1930-talet kom nya syntetiska råvaror som gjorde att färgindustrin utvecklades till en modern kemisk industri och antalet färgfabriker ökade ytterligare liksom omsättningen. Efter andra världskriget har dock antalet färgföretag i Sverige minskat. 1950 fanns det över 60 företag, idag finns det ett femtontal. Hårdnande konkurrens och rationaliseringskrav har drivit på utvecklingen och lett till fusioner över tiden (Meyer, 1988).

Inledningsvis i branschens utveckling var färgtillverkarna främst verksamma regionalt och koncentrerade till Stockholm, Göteborg och Malmö med omnejd. I slutet av 1930-talet började de större färgfabrikanterna att expandera nationellt och de började bearbeta hela Sverige och se riket i sin helhet som en marknad. De mindre företagen sålde även fortsättningsvis i huvudsak sina produkter lokalt. Några små färgföretag etablerades på orter ute i landet; till exempel startades rödfärgstillverkning i Tranemo och Falun, eftersom behovet av denna produkt var stor i dessa områden. Ett annat exempel var Acroma som ursprungligen producerade möbellacker och därför lokaliserades i Hjärtevad i Småland i närheten av möbelindustrin. Enligt Meyer (1988) har strukturomvandlingen under senare delen av 1900-talet medfört en återlokalisering till Stockholm och Skåne. Under 1950- och 1960-talen växte även insikten om att det inte var särskilt lönande att alla fabriker producerade alla sorters färg. Detta ledde till en utveckling mot ökad specialisering. De mindre företagen satsade på vissa kundgrupper medan de större bolagen etablerade olika divisioner eller bolag för olika marknader.

Den tekniska utvecklingen på färgområdet har lett till att nya metoder för färgbehandling införts vars kapacitet är större än de gamla metodernas. Som exempel kan sprutmålning, valslackering och elektrodoppning nämnas. De olika målningsprocesserna ställer olika krav på färgerna varför även de tekniska kraven på färgen som produkt ökat. Fram till 1960-talet kom även en rad nya råvaror som bidrog till

utvecklingen inom färgindustrin. Därefter har även de befintliga råvarorna förbättrats men få nya har tillkommit. Istället följde en period när applicerings- och torkteknikerna utvecklades. Miljölagstiftning, arbetskyddslagar och andra regler på området har inneburit omfattande insatser inom produktutveckling. Under 1970-talet har därför miljöfrågorna i mycket stor utsträckning påverkat utvecklingen inom färgindustrin, såväl avseende produktionsprocess som sortiment. Det har varit viktigt att hitta alternativ till de skadliga råvarorna. Organiska lösningsmedel har exempelvis i stor utsträckning ersatts med vatten och pulverfärger har ersatt en del traditionell färg. Andra giftiga beståndsdelar som blymönja och kromgult har ersatts med andra pigment. I vissa fall har detta inneburit att kvaliteten, täckförmågan och priset blivit lidande. Miljöargument har även blivit en allt viktigare del i kommunikationen med kunder, till exempel yrkesmålare.

#### 4.1.2 Marknadens struktur

Marknaden för färg kan delas in i flera större segment; tryckfärg, industrifärg, färg till yrkesmåleri samt färg till konsumenter. Konsument- och yrkesmålerifärg är i många avseenden lika vad gäller produkterna. Konsumentfärg har länge varit en övervägande hemmamarknadsprodukt medan industrifärg och färg till yrkesmåleri exporterats i större volymer. Den svenska färgmarknaden dominerades under 1980-talet av tre företag; Beckerkoncernen, AB Alfort & Cronholm samt Nordsjö AB; som samtliga hade flera fusioner bakom sig. De tre företagen var verksamma på såväl industrifärg som konsument- och yrkesmålerimarknaden. Beckers var störst på industrifärg, medan de tre företagen var mer jämbördiga på de andra delmarknaderna. Nordsjö hade störst försäljning till yrkesmåleri och Alcro var störst på konsument färg. Sammanlagt hade företagen cirka 70 procent av marknaden.

I början av 1980-talet försökte Beckers ta kontrollen över Alcro men misslyckades. Samtidigt blev Nordsjö allt starkare på konsumentfärgsområdet och fick tillgång till Cascos distributionskunnande när Casco, ett dotterbolag till KemaNobel, köpte upp Nordsjö. Casco/Kema Nobel köpte även Acroma, ett företag som tillverkade industrifärg, vars produktutveckling Beckers sedan tog över.

Marknaden för färgprodukter har påverkats kraftigt av konjunkturen och läget i byggsektorn. Yrkesmåleri är ett viktigt kundsegment som svarar för ungefärligt 50 procent av den sålda färgen. Det är även den mest konkurrensutsatta marknaden där man möter stora kunder med professionella inköpare. Andra faktorer som påverkar marknaden har bl.a. varit ROT-programmet (Reparation, Ombyggnad, Tillbyggnad)

som under 1980-talet gav ökad sysselsättning. Branschen har även påverkats av "gör det själv" (GDS) konceptet som vunnit terräng och stimulerat utvecklingen inom konsumentfärg.

Den relevanta marknaden i fallet var konsumentfärg. Då denna är intimt förknippad med yrkesmålerifärg, kommer dessa båda att redovisas tillsammans i det följande. Övriga marknader berörs endast för att beskriva företagens allmänna situation och styrka eller då de kan anses ha betydelse för konkurrenssituationen. Marknadsandelarna var 1985 fördelade mellan aktörerna inom branschen på det sätt som illustreras i tabellen nedan.

*Tabell 4.3 Marknadsandelarna inom färgbranschen 1985*

Företag	Konsument	Yrkesmåleri
Alcro	30	21
Beckers	21	14
Nordsjö AB	20	35
HP-Färg AB	9	7
Tranemo Färg AB	7	2
Jotun Sverige AB	5	1
Dickursby Färg AB	1	8
Övriga mindre	7	12

Källa; MD 1986;27

På marknaden agerar, förutom färgtillverkarna, även råvaruleverantörerna och detaljisterna, dessutom finns etablerade branschorganisationer inom färgbranschen. Grossister spelar en mindre roll på färgmarknaden då de större företagen har egna distributionskanaler. I det följande skall färgtillverkarna, distributionskedjorna, råvaruleverantörerna och branschorganisationerna kort presenteras.

### **Färgtillverkare**

*AB Alfort & Cronholm* organisation var 1986 uppdelad i tre divisioner; Färg, Grosshandel och Vägg. Fusionen med Beckers omfattade färgdivisionen, väggdivisionen och dotterbolagen Partiförsäljningen, AC Distribution med centrallager och transporter, SPACLAB (utvecklingscentra för metoder för ökad lönsamhet inom fackhandeln, med Spektrum) samt Alfort & Cronholms egna butiker. Färgdivisionen omsatte 1985 333 milj kr varav cirka 2-3 procent exporterades. Färgdivisionen utvecklade, producerade och marknadsförde färg till yrkesmålerier och konsumenter. Tillverkningen var förlagd till Stockholm och färgen lagrades utanför Södertälje varifrån färgen distribuerades vidare via utlastningsplatser i landet. Försäljningen till



konsument skedde främst genom Spektrumkedjan och egna färgbutiker men en mindre del av försäljningen gick via fristående detaljister, byggvaruhus, varuhus och Järnia. Försäljningen av färg till yrkesmåleri skedde dels direkt till större yrkesmålerier, dels via detaljister.

*BeckerKoncernen* började under 1970-talet att bygga upp upp en internationell verksamhet eftersom Sverige bedömdes vara för litet för fortsatt expansion. Konsumentfärgdivisionen var i mitten av 1980-talet den enda division som inte internationaliserats. Beckerkoncernens försäljning 1985 uppgick till 2.210 milj kr. Koncernen var indelad i 5 divisioner. *Industrifärgsdivisionen* omsatte 844 milj kr, varav 60 procent på utlandsmarknader. Divisionen för *konsument- och yrkesmålerifärg* omsatte 540 milj, varav drygt hälften i Sverige. Därav gick 7 procent på export, främst till Norge och Danmark. *Bindemedelsdivisionen* (SOAB) omsatte 158 milj kr. De två övriga divisionerna sysslade med belagsteknologi samt rostskydd och brandisolering. Beckers Färg hade vid fusionen tillverkning i Sverige, Frankrike och England. (Det franska bolaget omfattades inte av affären.) Svensk tillverkning skedde i Stockholm och lager låg i Botkyrka. Transporterna av färg och grosshandelsvaror var samordnade och större butiker distribuerade även till kringliggande mindre butiker. Cirka 50 procent av försäljningen av svensktillverkade produkter såldes via Färgsambutiker, resten via varuhus och fristående färghandlare.

*Nordsjö AB:s* försäljning 1985 uppgick till 812 milj kr. Sverige var den dominerande marknaden men betydande export gick till Norge och Danmark. Man hade länge varit störst på yrkesmålerifärg men satsade sedan 1960-talet även på konsumentfärg och hade ökat sin marknadsandel på den delmarknaden. Denna försäljning skedde främst genom Färgtema butikerna som även levererade till ett stort antal mindre yrkesmålerier. Nordsjö sålde också färg till ett hundratal fristående färgfackhandlare, till byggvaruhandeln (varumärket Casco) och till IKEA (speciellt varumärke). Nordsjö ägdes av AB Casco som ingick i Nobel Industrierkoncernen.

*HP-Färg AB/ Flügger AB. HP-Färg – Kemi AB* omsatte 1985 ca 125 miljoner, varav 100 miljoner kronor avsåg den svenska marknaden på vilken man var det fjärde största företaget. Den största delen av försäljningen avsåg konsumentmarknaden. Företaget hade 24 egna lagerbutiker samt ca 120 återförsäljare; främst byggvaruhus och måleriföretag med butik. Filosofin var och är att hålla en prisnivå 5-10 procent under konkurrenterna och att ge återförsäljarna bättre rabatter. Man ansåg att fusionen mellan Alcro och Beckers skulle gynna HP Färg. Man strävade efter att öka marknadsandelen med prispolitiken och servicegraden som grund. Företaget var OTC-noterat under 1980-talet. Majoritetsägare var Sjuhäradinvest.

*Tranemo Färg AB* omsatte 1985 cirka 70 miljoner men hade under året förvärvat Internationals husfärgsdivision som omsatte cirka 25 miljoner. Sverige var den viktigaste marknaden men företaget hade även viss export till Norge och Finland. Försäljningen var ungefär lika fördelad mellan konsumentfärg, industrifärg samt färg till lantbrukare. Konsumenterna nåddes via Nyansa kedjan (ca 70 butiker), men man hade förhoppningen att försäljning via Lantmannaföreningar skulle vara möjlig genom nyförvärvet.

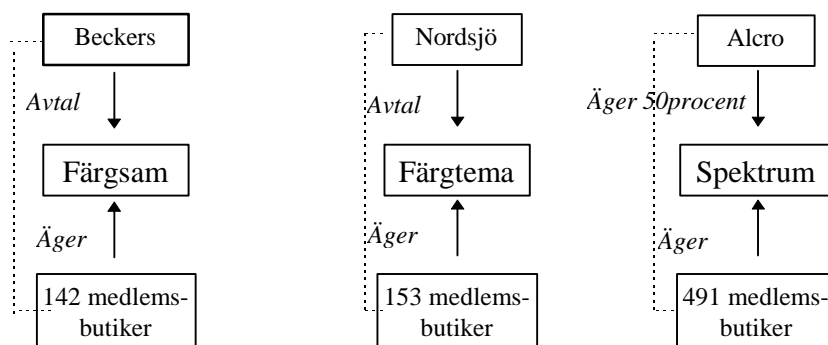
*Dickursby Färg* omsatte 1985 ca 75 miljoner i Sverige. Huvuddelen var till yrkesmålerier (cirka 70 procent) men även en betydande del industrifärg. Man hade problem att komma in i detaljistledet för konsumentfärg. Dessutom hade företaget ett ogynnsamt kostnadsläge. Dickursbys finska moderbolag, Tikkurila, är ett dotterbolag till den statliga kemikoncernen Kemira. Tikkurila hade mer än 50 procent av konsument- och yrkesmålerifärgmarknaden i Finland. Dickursby Färg svarade för försäljning av produkter från Tikkurila på den svenska marknaden.

Det norskägda *Jotun Sverige AB* omsatte 1985 150 miljoner i Sverige. En mindre del var konsument- och yrkesmålerifärg. I denna kategori dominerade konsumentfärgen. Man var ett komplementmärke på framförallt exklusiva utomhusfärger. Jotun sålde till ca 300 butiker i Sverige varav 75 förde företagets hela sortiment. I Norge hade man mer än 50 procent av marknaden för konsumentfärg och 70 procent av yrkesmålerifärgen.

Några av de övriga konkurrenter var Haglunds Färg i Göteborg AB, Liwa i Malmö och Landora Färg i Landskrona. Det nämndes även i Marknadsdomstolen att det fanns ett femtontal mycket små tillverkare lokalt och några danska företag med liten försäljning i Sverige.

### **Detaljister**

De stora varuhuskedjornas tillväxt under 1950- och 1960-talen bidrog till att även fackhandeln gick samman i frivilliga fackkedjor. Man ville skapa ett gemensamt organ för samordnade inköp och på så sätt få bättre inköpspriser och därigenom kunna konkurrera med varuhusen på mer fördelaktiga villkor. 1986 fanns cirka 1.100 färgfackhandelsbutiker. Dessa dominerades av de tre stora fackhandelskedjorna Spektrum, Färgsam och Färgtema som under mitten av 1980-talet svarade för mellan 80 och 85 procent av försäljningen i fackhandeln (sifferuppgifterna varierar något). I figuren nedan illustreras den rådande strukturen och de bindningar som fanns mellan kedjorna och respektive huvudleverantör vid förvärvet



Figur 4.4: Distributionsstrukturen i färgbranschen vid tidpunkten för fusionen.

Källa: MD 1986:27

Färgsam bildades 1962 och har sedan 1968 haft Beckers som huvudleverantör av färg. Antalet butiker var 1986 ca 140 st. Samma år bildades även den frivilliga fackkedjan Färgcenter ekonomisk förening (sedermera Färgtema AB) av ett antal färghandlare vilka hade det gemensamt att de utnyttjade färgblandningssystemet Tintorama från Nordsjö. Färgtemas medlemmar svarade 1983 för ca 75 procent av Nordsjö's försäljning. Spektrumbutikerna bildades året därefter, 1969, på initiativ av Alfort & Cronholm. Avsikten var att kedjan skulle vara neutral i förhållande till färgleverantörerna. Detta fungerade ej och därefter har Alfort & Cronholm varit huvudleverantör. Spektrums bindningar till Alfort & Cronholm, som ägde 50 procent och även var representerat i styrelsen, var till en början starka. Alfort & Cronholm var bland annat den viktigaste finansiären. Redan vid starten var avsikten att Alfort & Cronholm skulle avveckla sitt ägarintresse i kedjan eftersom det ansågs att handeln fungerade bäst utan några bindningar.

Fackkedjorna sades ha i huvudsak två funktioner för färgtillverkarna; som marknadsföringskanal och som en relativt säker kundgrupp. Ställningen som huvudleverantör förstärktes av att kedjorna förbundit sig att motverka förekomsten av konkurrerande tillverkares färg i kedjebutikerna. Idag lägger kedjorna huvuddelen av arbetet på marknadsföringsfunktionen, i form av annonsering, broschyren o.s.v., men man arbetar även med planering och företräder medlemmarna vid externa kontakter och analyserar och sammanställer bokslut.

Fackhandelns ställning i Norden är delvis unik. I USA har fackhandeln ungefär 50 procent av försäljningen (något beroende på vilka typer av företag man räknar in). I Tyskland är andelen 35 – 40 procent och i Frankrike och England går cirka 10 procent av

färgförsäljningen via fackhandeln. Alcro-Beckers VD tycker att man i dessa länder har trivialiserat färgen och säljer den snarare som vore det tvättmedel vilket han anser vara felaktigt. Färg bör ses som en kapitalvara eftersom till exempel ommålning av ett hus sker så sällan. Dessutom så är konsekvenserna stora om färgen är felaktig. I Finland har järnhandeln den största delen av färgförsäljningen. Det finns en färgfackhandelskedja av samma typ som i Sverige men även järnhandeln är en typ av fackhandel. I Norge är kedjorna ganska nya och det fanns ett 20-tal olika kedjor för några år sedan som nu minskar i antal. I Danmark är kopplingen starkare mellan fabrikant och återförsäljare än i Sverige. Dyrup och Sadolin Farveland och Flüggers Byggefinish är de större kedjorna. I Danmark har byggvaruhusen och de vanliga varuhusen dock en större del av försäljningen än i Sverige. Att Sverige har vad som kan kallas "huvudsortimentskonceptet" tror Alcro-Beckers beror på att det av tradition inte funnits några grossister. I Norge och Finland har handlarna traditionellt flera sortiment och köper via grossist.

### Råvaruleverantörer

Färgbranschen beskrivs av de inblandade aktörerna som en mycket råvaruintensiv bransch. Nästan samtliga råvaror importeras. Målningsfärg har tre huvudsakliga beståndsdelar; *bindemedel*, vilket är den viktigaste beståndsdelens och behövs för att färgen skall hålla ihop och fästa vid underlaget, *lösningsmedel*, vilket tillsätts för att göra färgen tunnare och avdunstar sedan när färgen torkar och *pigment* vilket skall täcka underlaget, ge kulör, och förstärka färgen. Därutöver tillkommer tillsatssämnen som påverkar färgens egenskaper, men dessa utgör endast några procent av färgen. Råvarumarknaderna är mycket koncentrerade och endast ett fåtal leverantörer finns i Europa för de olika insatsvarorna som används i färg. SOAB (idag McWorther Europe) var exempel på en svensk bindemedelstillverkare. Idag finns bland annat Perstorp och DSM i Sverige. BASF och Hoecht är exempel på stora färgkoncerner som även innefattar råvarutillverkning.

De flesta bindemedel utgörs idag av antingen latexemulsioner (ingår i vattenbaserade färger) eller alkyder. Det finns fler alkyd tillverkare än latexstillverkare bland bindemedelstillverkarna. För lösningsmedel är koncentrationen något starkare, liksom för pigment. Ett av de viktigaste pigmenten är titandioxid, som används för att göra vita färger riktigt vita, men även för att åstadkomma täckning i kulörta färger. Titandioxid är mycket viktigt som råvara och har en central betydelse för prisutvecklingen på färg, enligt färgtillverkarna. Dessutom är

tillverkningen mycket kostsam, varför etableringshindren är stora. Kemira är en av världens största på titandioxid.

### **Branschorganisationer**

*Sveriges Färgfabrikanters förening* (Sveff) bildades 1938 och är färgfabrikanternas branschorganisation. Även färgimportörer och agenter har möjlighet att bli fullvärdiga medlemmar. Tillverkare av råvaror och insatsvaror kan bli associerade medlemmar. Branschorganisationen tillhandahåller statistik, samarbetar med den europeiska sammanslutningen CEPE, handhar hälsofrågor, patentfrågor, mm. Ett nordiskt samarbete mellan branschorganisationer finns även i form av Nordiska Färgindustrikommittén. En aktuell fråga är förpackningsåtervinning, vilket Sveffs miljögrupp arbetat med.

*Sveriges Färghandlares Riksförbund* (SFR) bildades 1906 och är en organisation för alla färghandlare i Sverige, oavsett eventuell kedjetillhörighet. Många medlemmar är fristående färgfackhandlare. Förbundet fungerar som en branschorganisation för färghandeln. Man ger ut tidningen *Svensk Färghandel* och företräder medlemmarna i frågor av gemensamt intresse.

## **4.2 Målet**

Den fusion som kommer att beskrivas i detta kapitel innebar att Becker-koncernen och Alfort & Cronholm samordnade inköp, produktion, forskning och utveckling samt transporter för färg till konsument och yrkesmåleri. Däremot behölls respektive säljorganisation och distributionskanaler. Överenskommelsen innebar vidare att Becker-koncernen överlät sin grosshandelsdivision Astrea till Alfort & Cronholms grosshandelsdivision som inte får driva konkurrerande verksamhet med Alcro-Beckers. Alcro-Beckers förband sig att köpa sitt behov av emulsioner, bindemedel och alkyder från Beckerkoncernens dotterbolag SOAB (Alfort & Cronholms motsvarande verksamhet lades ned).

I MD 1986:27 yrkade NO på förbud mot att bolagens tillverkning och försäljning av färg för konsumenter och yrkesmålerier fördes samman, då risk för negativa effekter på prisbildning och effektiviteten i branschen förelåg. Några av de mer centrala argumenten i fallet var:

- NO menade att det ur konsumentsynpunkt var viktigt att priset på färg hölls nere. Dittills hade prisutvecklingen i branschen legat över KPI. Koncentrationen var sedan tidigare hög, med tre företag som

svarade för 70 procent av marknaden, och inget annat hade över 10 procent. Det kunde därmed sägas råda ett producentoligopol på den svenska färgmarknaden. NO ansåg att risken var stor att företagen skulle avstå från priskonkurrens och i stället inrikta sig på produktutveckling. Dessutom ansågs en risk för ett gemensamt prissättningsbeteende föreligga.

- Utländsk konkurrens fanns främst inom segmenten för yrkesmåleri- och industrifärg. Detaljistledet, som stod för den största delen av försäljningen till konsument, dominerades av de tre detaljhandel kedjorna; Spektrum, Färgsam och Färgtema; samtliga med anknytning till någon av de stora färgtillverkarna. Den inhemska konkurrensen riskerade enligt NO att avsevärt hämmas på grund av koncentrationen. Detta kunde, förutom negativa effekter på prisbildningen, även innebära att näringslivets effektivitet hämmades. Dessa risker förstärktes av en stagnerande marknad med stel struktur. De mindre företagen är hänvisade till att vara komplement till de tre stora tillverkarna. Ett starkt konkurrenstryck på exportmarknader hade kunnat uppväga bristen på inhemsk konkurrens.
- Företagen hävdade att sammanslagningen var en "anpassning till konkurrenssituationen för att skapa dynamik". Det ansågs även ge företagen en möjlighet att skapa resurser för internationell konkurrenskraft vilket ansågs viktigt bl.a. med tanke på den stagnerande hemmamarknaden. Basen för utveckling av marknader och produkter skulle förstärkas vilket var viktigt för att möta framtida importkonkurrens samt för att etablera sig på exportmarknader. Företagen menade att möjligheten att utvecklas på en större marknad var viktig för att på sikt bevara en stark svensk färgindustri. NO såg inte hur sammanslagningen skulle kunna stärka exportmöjligheterna.
- Företagen beräknade att besparingar genom sammanslagning i lager, produktion, distribution, produktutveckling och administration skulle motsvara 20 milj kr 1988. Dessutom skulle en potential skapas för effektivitetsvinster genom rationaliseringar på längre sikt. Dessa besparingar skulle även skapa ett underlag för den internationella expansionen, enligt företagen.
- Vidare hävdade företagen att det fanns konkurrens, såväl på tillverkningsidan som i detaljistledet. Bristen på import berodde på hård konkurrens på den svenska marknaden. Att man valde att behålla de båda varumärken Alcro och Beckers kan ses som ett

uttryck för detaljisternas makt; det är inte möjligt att påtvinga sina kunder andra märken än de som efterfrågas. Alcro-Beckers menade att det inte finns någon orsak till varför konkurrenter skulle avstå från att öka marknadsandelar för att låta Alcro-Beckers agera prisledare med ständiga prishöjningar. Företagsstorleken och koncentrationsgraden ansågs inte heller vara ovanligt stor varken med svenska eller internationella mått.

I sitt avgörande ansåg Marknadsdomstolen att eftersom den största konkurrenten hade en marknadsandel motsvarande halva Alcro-Beckers och då det inte fanns någon ytterligare konkurrent med en marknadsandel över 10 procent så måste det fusionerade företaget anses få en mycket stark ställning på marknaden. Marknadsandelen på den relevanta marknaden, konsumentfärg, uppgick till cirka 50 procent. Den starka marknadsställningen förstärktes av bindingarna till detaljhandelsledet. Alcro-Beckers skulle få ett väsentligt inflytande på marknaden och i viss utsträckning kunna agera utan att ta hänsyn till reaktioner från konkurrenter och potentiella konkurrenter. Därför fick företaget en dominerande ställning i 5§ konkurrenslagens mening.

Betydelsefull försäljning skedde dock enligt Marknadsdomstolen även via andra kanaler i detaljistledet. Det gick inte heller att påvisa att förvärvet skulle medföra skadlig verkan. De konkurrenshämmande faktorer som NO påpekade ansågs i stor utsträckning föreligga oavsett det påtalade förvärvet. Dessa motverkades av faktisk och potentiell konkurrens. Av betydelse var även de skilda förhållandena vad gäller målerifärg och konsumentfärg. Marknadsdomstolen var av åsikten att även om negativa effekter ansågs föreligga måste dessa vägas mot möjliga positiva verkningar på effektiviteten inom branschen och på de svenska företagens internationella konkurrensförmåga. Marknadsdomstolen fäste stor vikt vid företagets bedömning av lämpliga åtgärder för att bevara och utveckla verksamheten. Marknadsdomstolen beslöt med utgångspunkt i de argument som förts fram av företagen och av NO att utvecklingen av större företag borde fortgå av effektivitetsskäl och med hänsyn tagen till företagets internationella konkurrenskraft. Den befanns ej vara från allmänhetens synpunkt tillräckligt angeläget att förbjuda fusionen och därmed hindra en ökad koncentration.

### 4.3 Tiden efter fusionen

Fusionen mellan Beckers och Alcro tilläts alltså och frågan här är vilka effekter detta fick för de båda bolagen och för konkurrensen i branschen. Uppnådde företagen en högre effektivitet och utvecklade de en starkare internationell konkurrenskraft? Innebar fusionen att

allmänna intressen inte tillgodosågs till exempel genom omotiverade prisökningar, ineffektiv resursallokering och försämrad utvecklingskraft inom branschen till skada för det svenska näringslivet. För att besvara dessa frågor skall i det följande företagets agerande och branschens utveckling efter fusionen beskrivas utifrån de ingående företagets synpunkter på den utveckling som skett. Därefter skall effekterna av fusionen diskuteras i nästa avsnitt.

#### 4.3.1 Färgföretagens positioner och agerande efter fusionen

Det nya företaget Alcro-Beckers ägdes inledningsvis av de två tidigare bolagen gemensamt. Alfort & Cronholm avvecklade efter fusionen sitt delägarande av färgbutiker genom Spektrum och har efterhand utvecklats till att bli den ledande svenska grossisten på måleritillbehör. Beckers har till skillnad från Alfort & Cronholm valt att koncentrera verksamheten på färg. Under 1988 avyttrades andra delar av Beckers samtidigt som man köpte resterande 50 procent av Alcro-Beckers från Alfort & Cronholm och blev därigenom ensam ägare av företaget.

Alcro-Beckers verksamhet efter fusionen har präglats av expansion vilket både inneburit att företaget utvidgat sin produktionskapacitet, tex 1991 när de byggde den största färgfabriken i Norden, och att de expanderat på den internationella marknaden. Till en början dominerade den inhemska marknaden verksamheten och de ökade där sin lönsamhet fram till 1989. Detta kan enligt företaget förklaras av att efterfrågan ökade på hemmamarknaden. Den internationella expansionen kom först efter ett antal år och har bland annat varit ett resultat av företagets samarbeten med utländska företag. Sedan 1994 driver Alcro-Beckers till exempel ett joint-venture med Tikkurila kring försäljningen till Baltikum. Företaget har under de senaste åren även etablerat sig i Tyskland, Frankrike och Italien, samt Polen och Baltikum. Export sker även till ett antal länder där företaget ej har etablerat dotterbolag. Alcro-Beckers ökade under 1995 sin export med 40 procent, och Baltikum svarade för en stor del av denna ökning. Exportsatsningarna har gjort att resultatet för Alcro-Beckers ligger på samma nivå som innan den lönsamhetsnedgång som företaget vidkändes i början av 1990-talet på den svenska marknaden. Exporten motsvarade 25 procent av volymen 1996. Under 1997 har andelen ökat ytterligare.

Fusionen har inte lett till att de båda fackkedjorna Färgsam (med kopplingar till Beckers) och Spektrum (med kopplingar till Alcro) integrerats. Alcro-Beckers har efter fusionen försökt att inte skada företagets respektive distributionsnät och därigenom förlora sin



position på marknaden. Färgsam sökte till en början en alternativ leverantör hos Sadolin men när Alcro-Beckers förklarat att man avsåg att behålla separata varumärken och separata försäljningsorganisationer förblev Beckers huvudleverantör till Färgsam. Färgsams marknadschef säger att sökandet efter en alternativ leverantör delvis kan ha varit menat som en signal till Alcro-Beckers om att kedjemedlemmarna var trötta på konkurrensen från den del av Beckers färg som såldes via stormarknader. Även om kedjorna inte med självklarhet betraktar det som positivt att produkterna även säljs via andra kanaler så menar Alcro-Beckers att fackhandeln måste konkurrera med sina fördelar och på sina villkor. Fackhandel blir inte bättre om Beckers inte säljs på Obs!. Beckers är därför liksom tidigare genom avtal huvudleverantör till KF (som är den största enskilda kunden).

Alcro-Beckers säljer till två kundkategorier; återförsäljare (detaljhandeln) och direktmåleri. Direktmåleri försäljning förekommer i Stockholm, Göteborg och Malmö, där man distribuerar produkterna via hämtlager som serverar yrkesmålare direkt. De större återförsäljarna i landsorten säljer både till konsumenter och målerier, medan de övriga endast säljer till konsumenter, såväl i landsorten som i tätorten. Alcro-Beckers marknadsandelar efter fusionen har förändrats i enlighet med nedanstående tabell. Marknadsandelarna visas för respektive varumärke samt för företaget som helhet.

Tabell 4.4: Alcro-Beckers marknadsandelar i Sverige (värde i procent)

	1986 <sup>46</sup>	1991	1996
Alcro	24	25	27
Beckers	19	18	17
Totalt Alcro-Beckers	43	43	44

Källa: Stencil från Alcro-Beckers

Varumärket Beckers har minskat både inom detaljhandeln och inom direktförsäljningen till målerier medan Alcro visar en motsatt utveckling. Inom företaget är det med andra ord Beckers som gått tillbaka och Alcro som utvecklats positivt. Alcro-Beckers totala andel är ungefär 44 procent att jämföra med 43 procent 1986. Skillnaderna är, även om siffrorna är något osäkra, marginella. Andelarna har även varit relativt stabila för Nordsjö medan till exempel Flügger och Haglunds ökat sina andelar under det senaste decenniet.

Det näst största företaget efter fusion är Nordsjö, vilka ägs av Kema Nobel. 1987 köpte Kema Nobel den danske färgtillverkaren Sadolin och blev därigenom Nordens största färgfabrikant. Köpet innebar att

<sup>46</sup> De värden som redovisas för 1986 är uppskattade värden.

den planerade etableringen av 50-60 Sadolin färgland i Sverige inte genomfördes. 1993 förvärvades Kema Nobel och därmed även Nordsjö av den internationellt verksamma holländska koncernen AKZO och AKZO Nobel bildades. Koncernen är idag en av världens två största på färg. Nordsjö och Casco är nu dotterbolag till Akzo Nobel Decorative Coatings AB som i sin tur är dotterbolag till Akzo Nobel AB. AKZO Nobel har bland annat expanderat i Ungern, Baltikum och Polen.

Idag uppskattar man den totala marknadsandelen för varumärkena Nordsjö och Casco till 25 procent. Casco säljs, som tidigare, via byggvaruhus och andra försäljningskanaler medan Nordsjö säljs via fackhandeln, i synnerhet Färgtema. Omsättningen för endast Nordsjö, utan Casco, var 1996 745 miljoner kronor, en minskning från 1995, då omsättningen var 825 miljoner. Uppskattningsvis är fördelningen på yrkesmålare och konsumenter 50-50 men det är svårt att uppskatta eftersom en del av yrkesmålarna köper via fackhandeln.

HP Färg-Kemi var det tredje största företaget efter fusionen. HP Färg-Kemi var OTC-noterat under 1980-talet och majoritetsägare var Sjuhäradinvest. Sedan såldes företaget till BPA men såldes igen vidare till danska Flügger, och bytte hösten 1994 namn till HP Flügger AB. När BPA köpte HP hade Alcro-Beckers och Nordsjö varit stora leverantörer till BPA och förändringar väntades. BPA köpte vid den tidpunkten färg för cirka 150 miljoner kronor per år, det vill säga 10 procent av försäljningen i leverantörsled till konsument och måleri. Tanken vid köpet var enligt Flüggers VD att BPA i ökad utsträckning skulle köpa färg ifrån HP Färg-Kemi. Möjligen varade inte ägandet tillräckligt länge för att detta skulle hinna få en fullskalig effekt men han menar att man sålde mer till BPA:s måleriföretag (som numera är utlandsägt) efter att BPA sålt HP än man gjorde under den tid som man tillhörde samma koncern.

Idag ingår man fortfarande i den danska färgkoncernen Flügger A/S, men företaget byter under hösten 1997 namn till enbart Flügger. Flügger utvecklar och tillverkar färg och rengöringsmedel för yrkesmålare och konsumenter. Kedjan Flügger Färgbutik är landets snabbast växande färgfackhandelskedja. Butikerna finns på ca 110 orter i Sverige. Man har 40 helägda butiker och 68 butiker som kan, enligt VD beskrivas som en frivillig kedja på franchiseliknande bas. Butikernas ägarförhållanden har dock ingen praktisk betydelse för hanteringen av kunderna.

Marknadsandelarna har successivt ökat men har sedan 1993 legat på cirka 11 procent. Även omsättningen har ökat; från 321,9 miljoner 1993 till närmare 400 miljoner, varav cirka 236 miljoner för färg, 1996. Marknadsandelen kan delas upp i 8 procent av konsumentmarknaden och 15 av yrkesmåleri. Flügger har gjort stora satsningar på marknadsföring och låtit detta gå ut över lönsamhetskraven. 1986 fick Flüggers

satsning på lågpris NO att påpeka att det gick att ha god lönsamhet trots lågt pris. Idag har Flügger övergivit lågprissatsningen och tagit upp kampen med AKZO Nobel och Alcro-Beckers. Miljö och kvalitets-tänkande ses däremot som mycket centralt

Tranemo Färg AB det fjärde största företaget blev 1989 uppköpta av Teknos Winter, ledande tillverkare av industrifärger i Finland. Produkterna distribueras såväl direkt till användarna (industrier och målerier) som via återförsäljare och butiker. Butikskedjan kallas idag Teknos-butiker och består av ett 50-tal färgexperter runt om i Sverige, men dessa butiker är inte att betrakta som en traditionell fackhandelskedja. Butikerna startades ursprungligen av företaget, som också ägde några butiker under en period. Teknos Tranemo har dessutom samarbetsavtal med samtliga Lantmannaföreningar i Sverige. Det finns även en entreprenörsgroup där de flesta är provisionsanställda säljare hos Teknos Tranemo. Dessa entreprenörer är främst verksamma inom Tranemos klassiska område, rödfärg. En fjärde kundgrupp är "övriga butiker" som tar in delar av sortimentet och slutligen målerier som man säljer till direkt eller via återförsäljare.

Teknosgruppen, med moderbolag i Helsingfors, har två tillverkande enheter i Finland och två i Danmark utöver anläggningen i Tranemo. Dessutom har koncernen dotterbolag i ett flertal länder i Europa och omsätter totalt nära 1 miljard svenska kronor. Koncernen har ca 650 anställda, varav ungefär ett hundratal arbetar med forskning och utveckling av färgprodukter. Teknos Tranemos målsättning är att utveckla, tillverka och marknadsföra högklassiga, miljöriktiga och användarvänliga färger och målningsystem för konsumenter och yrkesmålare. Tranemo färgs omsättning sjönk mot slutet av 1980-talet och början på 1990-talet från cirka 160 miljoner ner mot 100-130 miljoner. 1994 vände trenden och Teknos Tranemo omsätter nu ungefär 180 miljoner. Företaget uppskattar att man har cirka 7 procent av marknaden totalt sett för konsument och yrkesmåleri.

Dickursby Färg, ett importerande färgföretag på den svenska marknaden säljer ca 70 procent till yrkesmåleriet. Företaget kom att sälja till konsumenter via en del yrkesmålare som hade butiksförsäljning. Dickursby har numera ett 20-tal fristående fackförsäljare som har företaget som första leverantör. Ytterligare ca 50 återförsäljare har Dickursby som komplement. Man bearbetar marknaden med en egen säljkår. Ett annat av de mindre företagen Jotun Sverige AB ingår i Jotun Dekorativ som 1994 hade ca 80 procent av den totala färgmarknaden i Norge och ca 10 procent i Sverige, enligt Svensk Färghandel 1995:4 (4 procent enligt andra bedömare, skillnaderna beror sannolikt på att bedömningen avser olika delmarknader). Försäljningen i Sverige sker huvudsakligen till färgfackhandeln men även till den marina sektorn och rostskyddsindustrin. Försäljningen till

yrkesmåleri är försumbar. Sortimentet är brett men främst inriktat på utomhusfärg. Företaget har ca 300 kunder varav 250 köper ett bredare sortiment. 35 procent av försäljningen går till de 60 procent av kunderna som ingår i någon kedja. Bland annat hos Alcro handlare finns ofta Jotun som komplement.

Haglunds Färgindustri i Göteborg AB är ett annat mindre företag som kommit att bli något mer betydelsefull på marknaden idag än det var vid tidpunkten för förvärvet. Haglunds Färg har en omsättning på cirka 110 miljoner och de har egna hel- och delägda yrkesbutiker samt distribuerar även via grossister till färghandeln. Man har yrkesmåleridepåer för att ligga nära marknaden för yrkesmåleriet. Dessutom har företaget en viss export bl.a. till Baltikum. Företagets historia sträcker sig tillbaka till 1918 men det är under de senaste 10 åren som en viss expansion har skett både geografiskt och omsättningsmässigt. Från att tidigare mest vara verksamt i Göteborgsområdet har företaget expanderat över landet och har till exempel en yrkesmåleridepå i Umeå, vilket är den nordligaste. Marknadsandelen har ökat från två till fem procent under perioden. Haglunds är även verksamma inom konsumentfärg och arbetar på att bygga upp ett eget detaljhandelsnät som man kallar Tempera butikerna.

Scala Färgindustri startadesin verksamhet under 1989-90. Efter att ha gått i konkurs två gånger började företaget 1993/94 drivas med en klar målsättning; att vara en andra leverantör till svenska färghandel vad gäller färg till konsument och måleri. Man vill hålla god kvalitet till ett lägre pris på volymtunga produkter. Detta betyder att kunden måste ha en huvudleverantör som kan bidra med brytsystem och liknande. Scala vänder sig enbart till fackhandeln och gör idag affärer med knappt 200 av dom 650 färgfackhandlare som finns i Sverige. Marknadsandelen är liten men tillväxten har varit procentuellt sett bra. Under 1997 har tillväxten i förhållande till 1996 varit 50 procent.

Scala tillverkar ett privat varumärke för fackhandelskedjan Spektrum. Säljsuccén har enligt SFR:s ordförande uteblivit. Däremot har en Alifatnafta som tagits in som "private brand" blivit dominerande i Spektrumhandeln istället för den produkt som tidigare var den dominerande från grossisten Alfort & Cronholm. Bland tillverkarna är man i stort sett ense om att en utveckling mot fler "private brands" inte är önskvärd. Tillverkarna menar att privata varumärken ofta är lågprisprodukter och av lägre kvalitet än det ordinarie sortimentet. Sådana produkter kan skada detaljisten och tillverkaren om produkten inte visar sig hålla måttet. Scala, som tillverkar Facil för Spektrum, anser att Alcro-Beckers på alla sätt försökt stoppa upptagandet av Facil. VD för Scala säger att aktionerna inte står i proportion till hur litet märket och tillverkaren är. Scalas ambition är att svara för 1-2 procent av dessa färghandlares omsättning. Scalas VD anser att lägre

pris inte nödvändigtvis behöver betyda sämre kvalitet. Scala har mer pressade marginaler och en mycket modern fabrik, vilket möjliggör tillverkning av lågprisprodukter utan att kvaliteten är dålig, enligt VD.

Andra tillverkare i Sverige är, 1997, Landora, Ekstrands, Engwall & Claesson, Liwa, Rötmotaverken, Stora Kopparberg, Livell med flera. Du Pont Scandinavia och Sigma är utländska aktörer som exporterar till marknaden. Ett exempel på en nyetablering är Norrön, en norskt färgtillverkare som startat produktion i Göteborg under 1997.

### 4.3.2 Distributionssystemets utveckling efter fusionen

Antalet fackkedjor (eller motsvarande) har ökat efter fusionen men de tre stora kedjornas andel av marknaden är fortfarande mycket stor. Ordföranden i Sveriges Färghandlares Riksförbund (SFR) tror att de tre traditionella kedjorna, Färgtema, Färksam och Spektrum svarar för 70-80 procent av försäljningen via fackhandeln. Färgtemas VD menar att om man till de tre stora kedjorna adderar Flügger så motsvarar detta totalt 80-85 procent av fackhandelsförsäljningen. Antalet butiker som ingått i de olika kedjorna 1986, 1991 och 1997 framgår av nedanstående tabell.

Tabell 4.5: Antal butiker i kedjorna.

Antal butiker	1986	1991	1997
<i>Spektrum</i>	491	335	287 (1996)
<i>Färgtema</i>	153	154	142
<i>Färksam</i>	142	70	55
<i>Flügger</i>	36	37	108

Källa: Supermarkets årliga sammanställningar.

Det är enbart Flügger som har ökat antal butiker och de har numera fler butiker än den minsta av de tre tidigare stora kedjorna. Både Färksam och Färgtema anser att minskningen i antalet butiker inte motsvaras av en minskning i försäljning. Andelen av fackhandels försäljning är fortfarande cirka 10 procent för Färssams del och 20 till 21 procent för Färgtemas del. Det är främst de mindre butikerna som har försvunnit. Färssams marknadschef tror att en del av minskningen kan förklaras av att kedjan ställt större krav, att inte längre bara är en intresse gemenskap. Krav ställs på medverkan i aktiviteter, på engagemang och kanske även i viss mån på profilering och enhetlighet. Antalet Spektrumbutiker har också minskat vilket delvis kan förklaras

av förändringar i samband med att Alcro sålde sin ägarandel i kedjan. De flesta som ej ansökte om nytt medlemskap vid ombildningen planerade att lägga ned verksamheten. Några medlemmar godtogs ej då de inte uppfyllde föreningens stadgar.

Alcro, Beckers och Nordsjös ställning som huvudleverantör stärktes länge av att kedjorna förbundit sig att motverka förekomsten av konkurrerande tillverkares färg i kedjebutikerna. Dessa klausuler har dock tagits bort idag. EES-avtal, EU-anslutningen och den nya konkurrenslagstiftningen har gjort att man inom branschen gått ifrån den typen av klausuler. Däremot är avtalen utformade så att det finns en stor trygghet och en ekonomisk fördel för de enskilda medlemmarna om de utnyttjar kedjans avtal. I praktiken kan man således, enligt sagesmän i branschen, hävda att det existerar en viss påtryckning från respektive kedjas ledning för att de enskilda medlemmarna skall hålla sig till kedjans avtal. De köptrohetsinriktade leverantörsavtal medför att köptroheten är hög. Köptroheten till Nordsjö inom Färgtema är ungefär 95 procent, vilket enligt VD är den starkaste köptroheten i branschen.

Färgtemas VD beskriver det bonussystem som de använder som dels består av en prestationsbonus som är relaterad till hur mycket man köper på varje avtal och dels en köptrohetsbonus, som är relaterad till köptroheten till Färgtemas avtal. Som Färgtemas fullservicekedja har man också ett utvecklat datorsystem, en företagsskola, man ritar och inreder butikerna, man har konsultrådgivning och så vidare. Färgtema tar betalt för butiksplaneringstjänster men övrig service till medlemsföretagen är avgiftsfri. Även det bonussystem som tillämpas från färgleverantören inom Spektrumkedjan har en trohetsfrämjande utformning. Vissa butiker har även fått finansiell hjälp.

Ytterligare en faktor som skapar bindningar i branschen är fabrikanternas olika brytssystem för att blanda olika färgkulörer. Brytbaserna är avstämde mot brytkulörerna och de pigment som man använder och den receptur som byggts upp. Det går därmed generellt inte att ta ett system från en fabrikant och bryta i ett annat. Möjligheten finns dock att tillverka brytbaser som passar i en annan fabrikants brytssystem. Enligt uppgift förekommer detta i viss utsträckning, bland annat Scala gör det.

Enligt Jotun Sverige har det blivit lättare att sälja till Spektrumkedjan efter bildandet av Alcro-Beckers, då Alcro sålde sin ägardel i Spektrum. (SPK 1991:5) Spektrumkedjan kräver en viss profilering, servicegrad samt acceptabel ekonomi. Man måste även ha ett lokalt anpassat Alcrosortiment men ingen procentuell andel anges beträffande köptrohet. Man uppmanas dock att främst hålla sig till kedjans avtalsleverantörer. Medlemsavgiften har ökat för att uppnå målet att bli

ekonomiskt obunden till leverantörer. Kedjan erhåller organisationsbidrag från flera leverantörer, dock främst från Alcro och AC-Gross.

Två andra kedjebildningar är Teknos butiker (ca 40) och Haglunds Tempera butiker. Teknos Tranemo anser att det är svårt att få färghandlarna att byta märke. Att ta in ett andra märke är dock mindre problematiskt. Tempera butikerna är idag cirka 25 till antalet, men ambitionen är att det i början av 2000-talet skall vara runt 50 stycken. Ett exempel på en mindre sammanslutning av kedjekaraktär är Paint Part. Paint Part är en sammanslutning av nio större färghandlare i Mellansverige som tidigare varit medlemmar i Spektrum. Butikerna gick ur på grund av missnöje dels med den stora skillnaden på medlemmarnas storlek och inriktning. Dels på grund av missnöjet med den slentrian och det kompisförhållande man ansåg tidigare fanns mellan kedjeledning och Alcro.

Byggvaruhus som Järnia och Beijer är viktiga konkurrenter till färgfackhandeln. Det finns även detaljhandelsföretag, vid sidan om fackhandeln, som säljer färg och störst bland dessa är B & W och Obs!. Beckers dominerar försäljningen via B & W och Obs! och SFR:s ordförande anser att de varuhus som lyckas är de som för en märkesvara (till exempel Beckers). Det är dock besvärande för de fackhandlare som säljer Beckers, att produkten även finns i lågpriskanaler, menar SFR:s ordförande. Han säger att detta innebär att fackhandlare får stå för konsumentrådgivning och sedan handlar konsumenten ändå på stormarknader. Alcro-Beckers anser att fackhandeln inte skall konkurrera på pris utan med service. Färgsams VD anser att det är svårt att konkurrera med de medel som man själv önskar när färgen säljs genom så många kanaler. Handlarna hamnar lätt i en lågprisdiskussion. Han menar dessutom att när det är säsong så ökar konkurrensen om kunderna. Som färghandlare kan det då vara svårt att "härdas ut" och hålla den prisnivå som man önskar. Möjligen räknar handlarna även med att sälja tillbehör och liknande om man använder färgen som lockvara. Den profil Färgsam vill hålla är ingen lågprisprofil utan kedjan står i stället för en fackhandelsprofil med service, kunskap och allt vad det innebär.

Nordsjös VD anser att stora varuhuskedjor som säljer färg kan innebära en nackdel för konsumenterna eftersom dessa efter några år kan byta färgleverantör. Detta kan i sin tur minska möjligheterna för konsumenten att reklamera om han upptäcker att färgen inte var bra. AKZO Nobel/Nordsjö vill arbeta med de handlare som har deras brytssystem och kan ta fram de kulörer kunderna vill ha. Personalen och den service som fackhandeln ger är mycket viktig i detta avseende.

I Marknadsdomstolen såväl som i olika utredningar har frågan om utländska byggvaruhus diskuterats. Etablering av utländska byggvaruhus har länge setts som en faktor som kommer att öka konkurren-

sen på den svenska marknaden. Etableringen har emellertid dröjt och den startade inte förrän 1996 när Korauta:s, en finsk byggvarukedja, etablerade sig i Sverige. Egentligen kan även Beijers räknas som utländskt eftersom företaget ägs av Dansk Träläst. 1997 etablerade tyska Bauhaus sig i Barkarby utanför Stockholm. Bauhaus kommer troligen att etablera sig i de större städerna, cirka 3-4 orter av tillräcklig storlek. Brahaus har valt Beckers som sin leverantör av färg. Alcro-Beckers menar att det är ett erkännande att Bauhaus, som är en av de största i Europa på sitt område, valt Beckers. Beckers är leverantör åt Bauhaus även i Polen och Frankrike. Silvan är en annan kedja, från Danmark, som under hösten 1997 kommer att etablera sig på två svenska orter. Sammanlagt kan 10-12 etableringar bli aktuella, tror Alcro-Beckers. Silvan kommer att ha Alcro som huvudleverantör.

Allmänt så har sammanslagningar under en längre period i branschen inneburit att antalet återförsäljare minskat samt att det mer och mer blivit en återförsäljare per ort och märke. Större lokala återförsäljare uppges också sträva efter att bli ensamma på ett visst märke.

### 4.3.3 Färghandlarna

För att komplettera de åsikter som framförs av kedjornas och tillverkarnas representanter har även några kortare frågor ställts till 20 färghandlare runt om i Sverige. Av de 20 intervjuade handlarna är 10 fristående handlare, 5 Spektrum medlemmar, 3 medlemmar i Färgtema och 2 i Färagsam. Av de fristående planerade en att gå med i Färagsam och två hade tidigare varit medlemmar i Spektrum varav en nu ingick i en mindre kedjekonstellation. En av Färgtemahandlarna hade bytt från Haglunds för att få ökad inriktning mot konsumentmarknaden. Anledningen till att man lämnat de olika kedjorna var att man tyckte det kostade för mycket respektive att det var för olika medlemsbutiker. De fristående hade antingen Beckers, Alcro eller Jotun som huvudleverantör, och en uppgav att de hade både Alcro och Jotun som huvudleverantör. En klar majoritet köpte mer än 80 procent och ingen köpte mindre än 50 procent från den tillverkare man angav som huvudleverantör. Några hade absolut eller i praktiken 100-procentig köptrohet. Andra lagerförde endast huvudleverantörens färg, men beställde annat om kunder önskade. 5 stycken uppgav att man endast säljer annan färg än huvudleverantörens på områden där denne inte har egna produkter.

De allra flesta upplevde att huvudleverantören hade en stark ställning gentemot dem. Detta var mycket beroende på att man hade svårt att hitta alternativ. "Ett bra märke", "proffsmärke", var omdömen



om den tillverkare man hade som huvudleverantör vilket också var en orsak till köptroheten. Andra orsaker var pris och bonussystem, affärsrelationer, praktiskt och bra med service samt att yrkesmåleriet ville ha just den färgen. Man väljer det sortiment och den tillverkare man vill ha och då blir köptroheten hög. Man hänvisar vidare till avtal, till långvariga relationer med fabrikanten, kedjetillhörighet, inarbetat märke, bra företag, bra varor, känt märke.

Jotun var ett vanligt komplementmärke. Det visade sig att två Alcro handlare kompletterade med Beckers och en även med Nordsjö/Casco. Övriga kompletteringsmärken som nämndes var Haglunds, Scala, Vadstena och Landora. Lokala orsaker, att kunna erbjuda ett bra sortiment och prisskäl var orsaker till att man tog in andra märken. På frågan om det finns märken som man inte får ta in på grund av huvudleverantören svarar en majoritet nej och menade att det bestämmer man själv, även om några av dessa sade att visst knorrar de men vi gör som vi vill. En ville inte svara på frågan och för ett par stycken har det inte varit aktuellt. Någon vill inte blanda olika prisklasser vilket utesluter vissa märken. En annan anser att det påverkar relationer och förhandlingsposition negativt att ta in vissa märken. Det kanske mest sammanfattande svaret är "Nej, men dom reagerar". Inga Alcro eller Beckers handlare sade sig ha fått ta del av några rationaliseringar efter sammanslagningen. Organisationerna var som förut. Några hade märkt effekter av förvärvet men inte något som påverkat dem direkt negativt. Dessa tyckte att företaget fått bättre sortiment och/eller starkare position.

Den lokala konkurrensen beskriv med några undantag som mycket stark. Några undantagen beror troligen på det geografisk läget. Man konkurrerar främst med service, och de viktigaste konkurrenterna är andra fackhandlare. Beckershandlarna tycker dock att stormarknader och varuhus är starka konkurrenter eftersom de har Beckers färg. Prisutvecklingen under de senaste 10 åren beskrivs generellt som 7 – 8 år av höjningar, ganska höga, följt av två, tre lugna år. Endast två tycker att prisnivån varit och/eller är för hög. Hälften tycker att man inte bearbetas av andra försäljare än den egna huvudleverantörens. Det förefaller som om de mest aktiva är de mindre märkena. Det är ingen skillnad i detta fall på om man tillhör en kedja eller är fristående.

Sammanfattningsvis verkar det som om färghandlarna känner en stark lojalitet till sin huvudleverantör, samt att beroendet är mycket starkt. Trots att några bytt märke, verkar det inte som om bearbetningen är så stark från huvudkonkurrenterna. Det största andrahandsmärket, Jotun, är ett av marknadens dyraste, vilket inte pressar priserna.

## 4.4 Effekter av fusionen och branschutvecklingen

Målet för reglerna om förvärvskontroll är att verka för att en effektiv eller intensiv konkurrens inte hämmas av en fusion. Effektiv konkurrens antas stimulera en för konsumenterna positiv prisutveckling, effektiviseringen inom företag och branscher, utvecklingen inom en bransch och företagens internationella konkurrenskraft. I det följande skall intensiteten i konkurrensen och effekterna av den konkurrens som bedrivits i färgbranschen efter fusionen diskuteras.

### 4.4.1 Intensiteten i konkurrensen efter fusionen

Intensiteten i konkurrensen efter fusionen kan kopplas till den starka koncentrationen horisontellt, dvs till att två företag Alcro-Beckers och AKZO Nobel (Nordsjö) dominerar den svenska marknaden, till den vertikala integrationen i den kedjestruktur som finns inom färgbranschen samt till konkurrens från utländska aktörer nationellt och internationellt.

Företagen tillstår att branschen är koncentrerad men anser inte att koncentrationen inneburit att konkurrensintensiteten minskat. Nordsjö säger att konkurrenssituationen utmärks av två större företag och en halvstor samt ett antal mindre fabrikanter. Företagen har delvis olika inriktning, en del fokuserar på yrkesmåleri, andra på konsumenter. Nordsjö VD tycker inte att marknaden är oligopolistisk, trots att de tre stora har cirka 75 procent av marknaden. Anledning till detta är att etableringströsklarna är låga och nyetableringar därigenom är möjliga vilket till exempel Norrön, en norsk nyetablerad fabrik i Göteborg och Sigma är exempel på. Konkurrenssituationen sägs vara väldigt tuff, speciellt på yrkesmåleri där det ofta finns fler märken, beroende på pris och kvalitet. Den försämrade byggmarknaden har ökat konkurrensen och nu har dessutom utländska kedjor etablerat sig (Bauhaus och Silvan). Konsumenterna däremot kanske endast hittar två märken i en fackhandel men det finns i princip alltid märkeskonkurrens på en enskild ort. Det finns alltså en intensiv lokal konkurrens i butiksledet.

Även Alcro-Beckers anser att konkurrensintensiteten skärpts. Man bearbetar varandras kunder mer nu än för tio, femton år sedan. Det innebär att Alcro-Beckers bearbetar Nordsjö's kunder eller Flüggers kunder och vice versa. Alcro-Beckers menar att koncentrationen på färgmarknaden inte är större än i andra branscher, snarare tvärtom, tex jämför med bryggerier, tvättmedel och schampo. Vidare anser man att färre företag inte behöver vara en nackdel. Konkurrensen kan snarare

bli bättre om företagen är mer jämbördiga eftersom alltför små företag inte orkar konkurrera riktigt. På målerisidan tycker Alcro-Beckers att det är en stark konkurrens mellan Alcro-Beckers, Flügger och Akzo Nobel. Detta tillsammans med den ökade konkurrensen i butiksledet gör att konkurrenssituationen är en annan än 1986. Att konkurrensen mellan Alcro och Beckers upphört vad gäller produktutveckling tror man inte från Alcro-Beckers sida har påverkat marknaden negativt eftersom Akzo Nobel är en så stark konkurrent med en stark ägare och mycket resurser.

Den starka marknadsandel som Alcro-Beckers har är svår att försvara, säger man på företaget. Får man en andel över 50 procent är det nästan omöjligt. Därför sätter man inte upp som mål att växa ytterligare i Sverige utan företaget strävar efter en ökad expansion utomlands istället. Företaget mår bättre av konkurrens på flera marknader. Det är även lättare att rekrytera folk om man är en internationell koncern. Internationell verksamhet visar även kunderna att företaget är konkurrenskraftigt med sina produkter. Att vara marknadsledare ställer krav på produktutveckling, annonsering, service etc, vilket gör att marknadsledaren aldrig kan vara ett lågprisföretag. En kvalitetsnivå måste upprätthållas. Alcro-Beckers säger även att man måste acceptera att det finns kunder som vill ha andra produkter, av annan kvalitet och prisklass, även om man själv inte vill tillhandahålla dessa produkter. Man anser att Haglunds idag har en lågprisprofil medan Jotun snarare har en högprisprofil.

Scala anser till skillnad från de stora aktörerna att marknaden är en oligopolmarknad. Det finns dock en viss automatik i detta för om marknaden blir alltför statisk och den naturliga konkurrensen sätts ur spel så öppnar det för fler företag, till exempel Scala. Det finns möjligheter för flera mindre företagen att växa om de är ekonomiskt uthålliga. Flera mindre företagen har också haft god tillväxt. Scala säger att de etablerade företagen inte ser med positiva ögon på Scala och man tror från företaget att de försöker påverka färghandlarna att inte ta in Scalas produkter. Inte heller på Teknos Tranemo anser man att det är bra om några företag blir alltför dominerande. I dagsläget anses det dock vara konkurrens mellan märkena och det finns dessutom ett antal mindre tillverkare, vilka motverkar de negativa konsekvenserna av koncentrationen. Det är en hård bevakning mellan företagen samtidigt som man har ett gott samarbete när det gäller gemensamma frågor. Även Haglunds har under senare år haft en tillväxt men menar att tillväxt i alla lägen inte är det bästa eftersom det kan vara relativt kostsamt. Möjligen kan produktion utomlands vara ett alternativ. De stora företagen reagerar inte särskilt mycket på Haglunds tillväxt. Haglunds tror att de är ganska nöjda med deras marknadsandel framför allt när det gäller myndigheternas syn på konkurrenssituationen.

Förutom graden av koncentration är även den vertikala integrationen i branschen av betydelse för konkurrensintensiteten. Fusionen innebar att två företag som sålde sina produkter via två konkurrerande fackhandelskedjor slogs samman. Alcro-Beckers menade i Marknadsdomstolen att sammanslagningen kunde leda till ökad konkurrens om återförsäljarna. De konkurrerande kedjorna kunde välja nya leverantörer istället för att köpa sina varor från samma leverantör. Alcro-Beckers VD anser att konkurrensen om återförsäljare ökat efter fusionen men kopplar detta till det generationsskifte och den förnyring som skett i branschen snarare än till fusionen. Lojaliteten hos den yngre generationen är inte lika stor. Han menar dock att det är nödvändigt att behålla två separata marknadsorganisationer för att upprätthålla trovärdigheten gentemot fackhandelskedjorna.

Färagsams marknadschef tror inte det är vanligt att Beckershandlare har Alcro som komplementmärke. På vissa ställen, till exempel i Värmland, är Jotun starkt som andra märke efter Beckers. Därutöver kompletteras främst med vissa udda produkter. Vidare tror inte Färagsams marknadschef att en sammanslagning mellan Spektrum och Färagsam är aktuell så länge som man har två separata varumärken. Skulle detta förändras så skulle ett samgående möjligen komma att aktualiseras. Han tror att konsumenterna inte upplever Alcro och Beckers som en och samma tillverkare. Facktidningen Svensk Färghandel beklagade att inte Spektrum och Färagsam slagits ihop. Detta hade, menade man, kunnat förstärka färghandelsprofilen, och inte minst förhandlingsstyrkan gentemot Alcro-Beckers. Färagsams marknadschef menar dock att så länge det finns två separata märken kommer knappast något sådant att vara aktuellt.

Av Marknadsdomstolens akt framgår det att HP Färg och Kemi trodde att förvärvat skulle gynna det egna företaget med tanke på den kedjestruktur som fanns i branschen. Idag, med facit i handen anser man på Flügger att det är tveksamt om sammanslagningen gett dem sådana fördelar, vilket kan förklaras av att kostnaderna för och svårigheterna med att byta huvudleverantör är så stora att en butik inte gärna gör det även om de inte gillar en fusion eller liknande. Däremot anser man att Flügger kan ha blivit ett bra alternativ för nyetablerade återförsäljare. Teknos Tranemo tror inte att fusionen har gynnat det egna företaget eftersom den dominans som de tre kända varumärkena har i konsumenternas medvetande snarare har ökat. Man anser inte att fusionen har påverkat så mycket, beroende på att Alcro och Beckers fortfarande konkurrerar i detaljistledet.

En tredje faktor som vid sidan av koncentration och grad av vertikal integration har betydelse för konkurrensintensiteten är förekomsten av utländsk konkurrens. I färgbranschen möter dels företagen utländsk konkurrens i Sverige dels konkurrerar de utomlands, då speciellt i

Norden med utländska konkurrenter. Haglunds anser att marknaden har vitaliserats tack vare att det har kommit in några utländska företag, men menar dock att det inte är möjligt att blunda för att det trots allt är två företag som behärskar 70 procent av marknaden.

Förekomsten av lokala preferenser kring färgen styr möjligheterna till konkurrens från utländska märken. Flügger säger att målare ofta anser att dansk färg är för tunn medan en dansk upplever den svenska färgen som för tjock. SFR:s ordförande säger att Sverige har ett högre krav på receptur än andra länder. Han tror att det främst är på nischprodukter som det är möjligt för utländska konkurrenter att etablera sig, men det är ofta bara små bitar av marknaden som man därigenom når. Kommer till exempel tyskar med en tysk produkt har det visat sig oerhört svårt att få ut den på marknaden. Skall man lyckas är det bättre att bygga upp färgfabriker, eller ta över fabriker. Det finns ett antal även ett antal sådana små färgfabrikanter i Sverige, utländska och svenska, som tillverkar färg efter svenska idéer och den receptur man har här i Sverige.

SFR:s ordförande tror att mindre företag har möjligheter till tillväxt till exempel genom direkt bearbeta yrkesmålare. Det är dock en svårt att växa över en viss storlek, därför att det krävs oerhört stora resurser för att nå till nästa steg då distributionen är ett problem för de som vill få ett starkt fotfäste på marknaden. Flügger är ett exempel på ett företag som gått vidare och satsat hårt på att etablera nya butiker i alla större städer. Jotun har valt ett annat sätt att ta sig in på marknaden. De jobbar seriöst och långsiktigt, säger ordföranden, för att komma in på den svenska marknaden genom yrkesmålerier och handeln. Jotun har en policy mot handlarna som gör att när de väl kommit in, så blir de kvar. Etableringen tar dock längre tid än vad man skulle ha önskat.

Teknos Tranemo anser att det är relativt få utländska aktörer på den svenska marknaden. Det finns dock ett antal aktörer som har tillverkning i olika länder och i kraft av sin storlek arbetar över gränserna. På de nordiska marknaderna möts ungefär samma företag som i Sverige. Jotun har 75 procent av den norska marknaden sedan man 1991 köpte Nodest som var det näst största företaget med 15 procent av marknaden. Alcro-Beckers hade varit intresserade av att förvärva företaget, liksom Nordsjö och Flügger. Jotun har även etablerat sig i Danmark och Sverige. Tikkurila har via Dickursby gått in i Sverige och finska Teknos äger Tranemo. Beckers har försäljning i övriga Norden och i Baltikum och Flügger ägs av danska Flügger. Enligt Alcro-Beckers är AKZO Nobel nummer två i Norge, före Alcro-Beckers och Flügger. I Finland leder Tikkurila och därefter Teknos, AKZO Nobel och sedan det bolag som Alcro-Beckers är delägare i. Dyrup är ledande i Danmark, men är inte etablerad i övriga Norden, men väl i Tyskland och Frankrike. Att det skulle finnas en tyst överenskommelse, vilket

hävdades i Marknadsdomstolen, om att nordiska företag respekterar varandras hemmamarknader tror inte Alcro-Beckers stämmer. Däremot kan det konstateras att de fyra största svenska färgtillverkarna på konsument färg alla tillhör koncerner med nordisk eller internationell anknytning, liksom både Jotun och Dickursby.

Konkurrensen anses sammanfattningsvis ha hårdnat. Effekterna av fusionen för den etablerade kedjestrukturen anses inte ha gjort det lättare för mindre företag att konkurrera som ett alternativ till de dominerande aktörerna, vilket vissa förväntade sig. Utländsk konkurrens har delvis bidragit till en ökad konkurrensintensitet i det att färgbranschen i norden delvis integrerats och koncentrerats. Det är dock fortfarande svårt för utländska företag att få ett starkt fäste i andra länder. Det är alltså svårt att avgöra om konkurrensen blivit effektivare och i det följande skall därför effekter i termer av pris, rationalisering, produktutveckling och internationell konkurrenskraft ytterligare diskuteras.

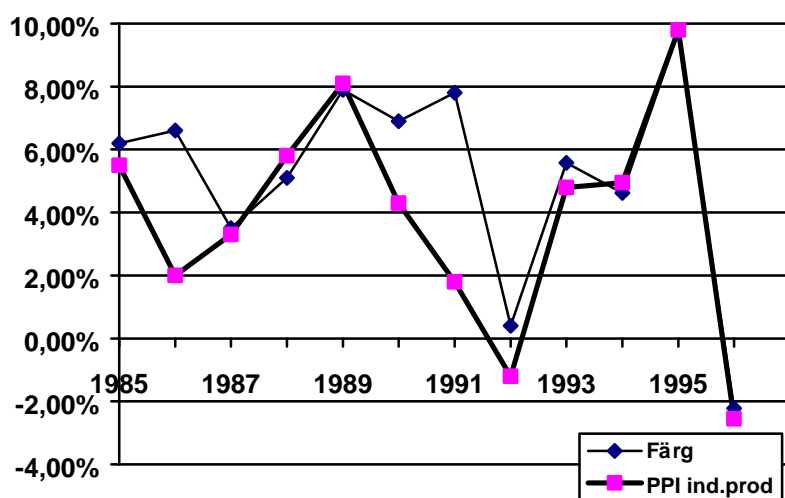
#### 4.4.2 Prisutvecklingen

Alcro, Beckers och Nordsjö hade under åren före förvärvet, enligt SPK genomfört tämligen samstämmiga prishöjningar både i tid och storlek. SPK ansåg att dessa höjningar, om de varit kostnadsmotiverade, skulle ha varit 3-4 procent. Sammanlagt under 1984/85 höjde Alcro priserna med 20,6 procent, Beckers med 23,3 procent och Nordsjö med 21,1 procent. KPI totalt ökade under samma period med 13,8 procent. Marknaden var enligt SPK oligopolliknande eftersom alla företag höjde priserna när ett företag gjorde det och att företagen höjde priserna med i stort sett samma procentsats. Dessutom var priserna relativt lika på jämförbara produkter. Produkter som såldes i stora volymer och/eller ofta omfattades av kampanjer var mer priskänsliga.

Prisutvecklingen fortsatte att vara snabb tiden efter sammanläggningen. De fyra största färgfabrikanternas genomsnittliga prishöjning 1986-1990 uppgick till 36,8 procent, att jämföra med 10 procent totalt i petrokemisk industri, enligt SPK (1991:5). Under 90-talet har inledningsvis den kraftiga prisökning fortsatt, men under de senaste två, tre åren har priserna legat tämligen stilla. Om producentprisutvecklingen inom färgbranschen jämförs med KPI kan det konstateras att ökningen av KPI varit betydligt mindre än färgprisernas ökning. Mellan 1990 och 1996 ökade producentpriserna på färg med ca 35 % jämfört med KPI som ökade med närmare 20 %. Mellan 1992 och 1996 var siffrorna 18,5 % respektive 17,05% och slutligen mellan 1994 och 1996 7,3 % och 7,0 %.

I figuren nedan görs en översiktlig jämförelse av den procentuella prisökningen på färg i producentled med ökningen av PPI från 1984 till 1996. Prisutvecklingen är inte enbart kopplad till de delmarknader som här diskuterats, men ger ändå viss ledning om hur utvecklingen har gestaltat sig över tiden. Utvecklingen säger emellertid inte mer än att prisökningen på färg i producentledet varit över ökningen av PPI för tillverkade industriprodukter under större delen av perioden. I hur stor utsträckning detta kan förklaras av höjda råvarupriser med mera har inte undersökts närmare. Det kan dock konstateras att utvecklingen mattats av under 1990-talet.

Figur 4.5: Prisutvecklingen inom färgbranschen och PPI:s utveckling (1985 till 1996)



Källa: Statistiska meddelanden, P 10.

Akzo/Nordsjö anser att prishöjningarna på råvaror får ett stort genomslag på priset för färg eftersom råvaruandelen är så hög. Av den färdiga produktens försäljningspris från leverantör utgör råvaror och emballage cirka 45 procent. Av tillverkningspriset är råvaruandelen 65 procent, dvs. råvarukostnaderna är högre än de egna produktionskostnaderna. Alcro-Beckers uppskattar andelen råvaru- och emballage till ungefär 50 procent. Det innebär ett lågt förädlingsvärde, anser man, jämfört med andra liknande varor, oavsett om man ser till kapital- eller konsumtionsvaror. Teknos Tranemo uppger att råvarorna utgör en ännu högre andel av försäljningspriset.

Råvarupriserna i sin tur styrs av de stora internationella råvaru-producenterna, det är samtliga tillverkare ense om. Råvaruleveran-

törerna finns till exempel i Tyskland (BASF, Bayer, Hoecht), England och USA. Råvaruleverantörer säljer till alla fabrikanter vilket gör att prishöjningar slår igenom ungefär samtidigt, menar Nordsjös VD. Prisutvecklingen på råvaror beror på dollarkursens utveckling och på efterfrågan. Råvarupriserna sjönk för något år sedan men nu går efterfrågan i västvärlden upp och dollarkursen ökar vilket gör att man kan vänta sig prisökningar. De senaste två åren har dock priserna legat stilla. Alcro-Beckers säger att man som färgtillverkare lider av koncentrationen på råvaruområdet. Även om Alcro-Beckers samköper med dom övriga Beckerbolagen i koncernen, och därigenom är Europas fjärde största färgföretag, så har man liten förhandlingsstyrka gentemot råvaruleverantörerna. Haglunds VD tycker inte att dialogen med råvaruleverantörerna är ett problem trots att företaget är litet, eftersom de är måna om både stora och små kunder.

Scala har ett litet annorlunda perspektiv. Scalas affärsidé bygger delvis på att man vill erbjuda svensk färghandel ett alternativ inom målerifärg. De arbetar med en lågprisprofil. Därför anser man att Scala i större grad än andra är avhängigt av den internationella råvaruprisutvecklingen. Enligt Scala är de stora tillverkarnas pris inte helt avhängigt av utvecklingen av råvarukostnader utan även av vinstkrav. Det som initierar en prishöjning är ofta en förändring av råvarupriserna som sedan tas som intäkt för en prishöjning över hela branschen. Däremot, anser Scala, att det är märkligt att sänkta råvarupriser sällan ger samma genomslag. Även Flügger hade under 1980-talet en lågprispolicy som innebar att de skulle ligga 5-10 procent lägre än de stora konkurrenterna. Idag har man lämnat den strategin och prioriterar istället kvalitets- och miljöfrågor både för produkt och process, vilket är kostsamt. Flügger konkurrerar med Alcro-Beckers och Nordsjö, och i förhållande till dem är ambitionen att ligga bra till prismässigt. Förutom Scala saknas det alltså lågpristillverkare i branschen.

De större tillverkarna är eniga om att prisutvecklingen i stor utsträckning är att hänföra till faktorer utom det enskilda företagens kontroll. Prisutvecklingen har inte heller varit anmärkningsvärd menar man även om den tidvis legat över den genomsnittliga prisutvecklingen i industrin.

#### 4.4.3 Rationalisering och effektivisering

När förvärvet behandlades gjordes bedömningen att sammanslagningen av Alcro och Beckers skulle ge upphov till besparingar motsvara en nettovinst på minst 25 miljoner kronor samt tillkommande rationaliseringsvinster. Detta skulle hjälpa till att hålla priserna nere.



Alcro-Beckers ombads 1990 av SPK <sup>47</sup> att redovisa samordningsvinster som var hänförliga till sammanslagningen. Omedelbara besparingsvinster gjordes avseende lönekostnader då vissa avdelningar lades ned eller såldes ut. Storleken av detta har ej redovisats. SPK ansåg att denna samordningsvinst inte påverkat konsumentpriserna eftersom prisutvecklingen inte varit lägre än för övriga tillverkare. Att redovisa de samordningsvinster som skett under 1987-1989 var svårt då verksamheten också påverkats av utförsäljningar och investeringar, menade Alcro-Beckers. Investeringarna har bl.a. resulterat i ett smidigare distributionssystem. Alcro-Beckers ansåg att effekterna för dessa år uppgick till 14 Mkr. medan SPK ansåg att de var cirka 34 Mkr. SPK antog att vinsterna av fusionen har gått till investeringar samt till ökad lönsamhet för företagen. Man konstaterade vidare att en ökad satsning på export inte genomförts vilket var avsikten med samordningen.

Alcro-Beckers VD påpekar att den vinstökning och de volymökningar som företaget hade på den svenska marknaden mellan 1986-90 inte alls hade något samband med de rationaliseringar som gjordes. Försäljningen ökade med en tredjedel när hemmamarknaden högst oväntat ökade dramatiskt under den senare delen av 1980-talet. En liknande försäljningsökning finns hos alla svenska företag. Expansionen var inte planerad men medförde att tillgänglig kapacitet togs i bruk för att möta den ökade inhemska efterfrågan. Den internationella expansionen fick därmed vänta. Ökningen berodde, enligt bedömare, på att fastighetsbranschen gick bra och att den privata konsumtionen generellt sett var hög. Den snabbt ökade lönsamheten menar VD beror på att man rensat bort några olönsamma verksamheter som fanns inom bolaget; tapet tillverkning, åkeri och tillverkning i England. Färgen däremot som var lönsam, närmast fördubblade sin volym, vilket gjorde att den totala försäljningen (trots avveckling av vissa delar) var i stort sett oförändrad. Detta menar VD kan ytligt sett tolkas som att lönsamheten ökade vid oförändrad omsättning och att företaget därmed hade missbrukat sin ställning. Detta är dock en felaktig tolkning enligt Alcro-Beckers. Det var i stället en omfördelning av omsättningen från olönsamma delar till den lönsamma färgen.

Alcro-Beckers uppger att effektivitetsvinsterna av samgåendet uppstod i distribution och även produktion då man fick längre serier på många produkter. Detta gällde främst mindre produkter. Dessutom har man sparat utvecklingskostnader eftersom båda varumärkena kunnat dra nytta av det gemensamma utvecklingsarbetet. Man har alltså tjänat i utveckling, distribution och produktion. Däremot har det inte blivit några vinster i marknadsföring eller försäljning, eftersom försäljningsorganisationerna är intakta. Färgsams marknadschef märkte inte heller

---

<sup>47</sup> SPK 1991:5

av några effekter av sammanslagningen annat än att en fabrik flyttades. Både han och SFR:s ordförande anser att skillnaden mellan Alcro och Beckers har behållits.

SFR:s ordförande anser att färgindustrin har skaffat sig rationella lösningar och en god position på marknaden och att de har fortsatt sitt arbete med att föra ut kostnaderna till butikerna. Färgtillverkarna har skapat rationell distribution och beställning medan färghandeln tar hand om service och brytningar. Tillverkarna har maximerat sin vinst på handlarnas bekostnad. SFR:s ordförande säger att en jämförelse med andra länders prisnivå på produkterna visar att det borde finnas en möjlighet att ge mer av marginalerna till handeln.

När möjligheterna till rationaliseringar i färgbranschen diskuteras mer generellt menar VD för Haglunds att stordriftsfördelar inom färgindustrin främst är märkbara när det gäller produktutveckling, eftersom kostnaderna är möjliga att fördela på stora volymer. Dokumentation och kvalitets- och miljöarbete är också områden där stordriftsfördelar är viktiga. Alcro-Beckers säger att det främst är vid inköp av råvaror som företagsstorleken har betydelse, men även på utvecklingssidan och då främst i vissa delar av grundforskningen (till exempel om olika bindemedelstyper). I försäljningen är nyttan av storleken mindre eftersom kundkraven är olika mellan de olika kategorierna.

En annan viktig faktor av betydelse för stordriften inom branschen är tillgången på kapital. Scala och Haglunds menar att kostnaderna för etablering och tillväxt är höga. Haglunds menar att det är möjligt att tillverka mindre kvantiteter relativt billigt, men att det är mycket kostsamt att starta en färgindustri. De stora och mellanstora företagen anser dock inte att det är svårt att starta en färgfabrik, eftersom kostnaden för etablering är relativt låg. Detta till skillnad från förhållandena i råvaruledet. Flügger håller med Alcro-Beckers och säger att förutsatt att man har en viss storlek så behöver man inte vara "jättestor" för att etablera sig i färgbranschen.

Nordsjö säger att den svenska marknaden är för liten för stordriftsfördelar. På de stora volymprodukterna är det möjligt, men inte på de mindre produkterna. Teknos Tranemo anser att generellt sett är stordriftsfördelar inte så viktiga därför att det går mot en uppdelning, åtminstone inom industrin, mot fler specialprodukter, fler kulörer och mindre satser. Både Nordsjö och Flügger menar emellertid att kulörerna inte påverkar tillverkarens stordriftsfördelar eftersom färgerna i stor utsträckning bryts ute i butiken. Detta betyder dock inte att det blir direkt orationellt i butiken, enligt Flügger, det tar visserligen lite tid, men handlaren slipper lagerföra flera olika nyanser. Totalkostnaden blir i därför lägre. Det är svårt att göra ytterligare rationaliseringar då löneandelen i produktionen är låg, ungefär 4

procent av försäljningsvärdet, och även distributionen utgör en liten del av priset, säger Alcro-Beckers. Beställningarna sker idag via rationella beställningssystem, som varit till fördel både för handlare och tillverkare, säger SFR:s ordförande. Färgtema menar att de duktigaste färghandlarna idag inte alls har något stort lager utan arbetar efter ett just-in-time koncept med flera leveranser i veckan. Det går ändå att bli ännu bättre, menar han. Att inte arbeta med grossister kortar också ner tiden och ökar effektiviteten.

#### 4.4.4 Produktutveckling

En viktig utveckling som bedrivs i branschen är utvecklingen av ökad miljövänlighet och kvalitet. Det är dock svårt att direkt koppla denna utveckling till den fusion som här studeras och det är framförallt under 1990-talet som miljöaspekterna uppmärksammas. 1995 angav Alcro-Beckers i sin årsredovisning att ett viktigt mål var att som första färgfabrikant i Norden och bland de första i Europa kunna märka sina produkter med den Europeiska miljömärkningen 'Ecolabel'. Av Alcro-Beckers inomhusfärger hade 1996 23 stycken fått miljömärket EU-blomman vilket var fler än något annat färgföretag i Europa. Miljömärket innebär att produkten inte innehåller giftiga eller cancerframkallande ämnen och ett minimum av flyktiga ämnen, med mera. Även de övriga företagen utvecklar produkterna i syfte att öka miljövänligheten och kvalitén och framhåller dessa aspekter. Exempelvis Flügger har en unik reningsanläggning och använder argumentet att "kvalitetsfärg lönar sig" i sin marknadsföring. Man var det första företaget i världen som registrerades enligt EMAS och Flügger är även kvalitets-säkrade enligt ISO 9001 och 14001.

Samarbete förekommer även i vissa utvecklingsprojekt. Det finns till exempel ett institut som arbetar med att ta fram alternativa härdningsmetoder för pulver. Man försöker få pulver applicerbart på olika sorters material. De tillverkare som vill kan delta i samarbetet. Syftet är man sedan konkurrerar som vanligt på marknaden om man hittar lösningar som ett resultat av samarbetet. Miljöområdet används mer och mer som ett argument i marknadsföringen även om ambitionen är att man istället skall försöka samarbeta om dessa frågor inom branschen, säger Teknos Tranemo.

#### 4.4.5 Internationalisering och internationell konkurrenskraft

Ett argument för fusionen mellan Alcro och Beckers var att Sverige var för litet för en expansion och att företagen behövde styrka för att kunna utvecklas på en internationell marknad. Företagen åberopade i Marknadsdomstolen en artikel från Financial Times, 29/7-86, (aktbilaga 26) där artikelförfattaren konstaterade att takten i förändringarna (från 1984) i den internationella färgindustrin håller på att mattas, men att fusionerna inom branschen troligen kommer att fortsätta. AKZO hade till exempel under 1985 tagit över ett större engelskt företag. Förvärven har inneburit att de stora företagen har byggt upp ett innehav av bolag, varumärken och ytbehandlingstekniker. Exempelvis ägs de 6 största engelska färgtillverkarna av utländska företag. Beckers tillhörde inte världens tolv största men nämndes som ett exempel på ett växande företag. Man köpte det brittiska företagen Goodlass Wall (1984) och Dufay Vanguard (1986) samt fusionerade med Alcro 1986. I artikeln konstateras också att företagen växer genom förvärv, oftast utomlands på grund av att nationell konkurrenslagstiftning försvårar uppköp på den egna marknaden.

Trenden tycktes redan 1986 gå mot allt större företag som hade möjlighet att vara närvarande inom samtliga delmarknader och som hade kapacitet att investera och klara en hårdare konkurrens med krympande marginaler. Det är till viss del en självförstärkande process; genom fusioner och uppköp kan företagen uppnå större volymfördelar och fördelaktigare kostnadsstruktur vilket i sin tur skapar grund för ytterligare fusioner bland de som inte har samma volymfördelar. Färg som produkt är också "global" genom att den lokala anpassningen inte med nödvändighet behöver slå igenom i själva produktionen.

1986 var Alcro-Beckers export fem procent av faktureringen, 1994 var andelen 11 procent och för 1998 beräknas den vara 43 procent. Utvecklingen mot en ökad export har med andra ord varit kraftig och den största delen av ökningen härrör från 1990-talet. SPK påpekade i rapporten 1991:5 att en ökad satsning på export ännu inte hade genomförts vilket varit en avsikt med samordningen. Alcro-Beckers anser att den internationella expansionen hejdades av den starka utvecklingen i Sverige åren efter fusionen. Volymen ökade med 30 procent. Dessutom tog själva fusionsarbetet tid och kraft. Alcro-Beckers menar vidare att den marknadsutveckling som skedde fram till 1991 var ohållbar. Det var nödvändigt att marknaden så småningom vände nedåt vilket också skedde och detta skapade i sin tur ökad medvetenhet om nödvändigheten av internationell expansion.

Dessutom förändrades konkurrenternas situation; Nordsjö såldes och kom att ingå i Casco Nobel som byggde upp en ledande position i Europa. Casco Nobel var sedan tidigare trea i Europa på färg. Sadolin i Danmark köptes upp av Casco Nobel och även övriga företag i Sverige var föremål för uppköp. 1986 planerade Alcro-Beckers att internationaliseringen skulle ske genom en ökad tillväxt i de nordiska grannländerna. I linje med de ursprungliga målsättningarna har man också expanderat i Norden och bl.a. förvärvat en andel i ett finländskt färgföretag. Alcro-Beckers har emellertid också expanderat i Baltikum i samband med att de östeuropeiska marknaderna öppnades upp. Man har tagit över färgföretag i både Lettland och Estland samt samarbetar med finländska Tikkurila på de baltiska marknaderna.

Av Alcro-Beckers totala utlandsfaktureringen för 1998, 760 miljoner, så utgör färg tillverkad i Sverige för export 200 miljoner kronor. Resten tillverkas av bolag som förvärvats utomlands. Alcro-Beckers har helägda bolag i Norge, Danmark, Polen, Frankrike, Tyskland och Italien. Företaget har delägda bolag i Finland, Baltikum och Polen. De produkter som exporteras är exakt samma produkter som säljs i Sverige. Den största utlandsmarknaden för svensktillverkad färg är Norge följt av Danmark, Polen och Ryssland. 1986 och 1991 hade företaget utlandsförsäljning enbart i Norge och Danmark. Det har alltså skett en kraftig ökning av utlandsförsäljningens andel av företagets totala försäljning vilket framgår av tabellen nedan ökar, och en kraftig ökning av utlandsförsäljningen i andra än de traditionella länderna.

Tabell 4.5: Alcro-Beckers utlandsförsäljning och försäljning i Sverige 1986-1998

		Sverige	Utland	Totalt
1986	Milj.kr	760	40	<b>800</b>
	Procent	95	5	<b>100</b>
1990	Milj.kr	1035	44	<b>1079</b>
	Procent	96	4	<b>100</b>
1994	Milj.kr	890	108	<b>998</b>
	Procent	89	11	<b>100</b>
1998	Milj.kr	990	760	<b>1750</b>
(prognos)	Procent	57	43	<b>100</b>

Källa: Stencil från Alcro-Beckers

Förutom att utlandsförsäljningen ökar fortsätter expansionen genom företagsförvärv ute i Europa. Totalt sett har Beckerskoncernen ungefär 5 procent marknadsandel i Europa och ligger på fjärde plats på färg alla kategorier. På målarfärg har Alcro-Beckers en marknadsandel på två, tre procent och ligger på sjätte plats. På huvudmarknaden för färg till

konsument och yrkesmåleri i Skandinavien och Baltikum är Alcro-Beckers marknadsledare. Marknadsandelarna för Västeuropa framgår av tabellen nedan.

Tabell 4.6: De största företagen på den västeuropeiska marknaden 1996

Företag	Hemland	Marknadsandel
1. Akzo-Nobel	Holland	12 procent
2. ICI	Storbritannien	6 procent
3. Total	Frankrike	6 procent
4. Beckers	Sverige	5 procent
5. BASF	Tyskland	5 procent
6. Hoechst	Tyskland	5 procent
7. Courthaulds	Storbritannien	4 procent
8.PPG	USA	3 procent
9. Sigma	Belgien	3 procent
10. Tikkurila	Finland	3 procent
Totalt de tio största		53 procent

Källa: Översättning av stencil från Alcro-Beckers.

Som framgått ovan har även de andra färgföretagen verksamma i Sverige betydande kopplingar till den internationella marknaden. Nordsjö uppger att ungefär hälften av allt som produceras exporteras, främst till övriga Norden och Baltikum. AKZO (i vilket Nordsjö ingår) är marknadsledande i Västeuropa vilket framgår av tabellen ovan. I Norge är AXZO tvåa på marknaden efter Jotun. Exporten går huvudsakligen till koncernbolagen och försäljningsbolag. Nordsjö har ingen egen produktion utomlands men sådan finns inom koncernen AKZO. Det marknadsmässiga ansvarsområdet är Sverige. Teknos Tranemo uppger däremot att deras export är försumbar. Man säljer en del till Norge och Polen (egentligen en svensk kund med produktion i Polen). Man har inte heller något uppdrag från koncernen (som är internationell) att bedriva någon exportverksamhet. Flügger har en utomnordisk export som svarar för cirka 10 procent av omsättningen. Denna gäller främst nischprodukter, till exempel brytfärger. Det är varor med ett högt pris per kilo som för dem lönar sig att exportera. Haglunds har en export motsvarande 15 procent, ungefär 20 miljoner, och säljer i Norge, Ryssland och Polen. Även övriga mindre färgtillverkare har ofta en mindre export.

## 5 Liningbranschen: ett uppköp som Konkurrensverket godkände

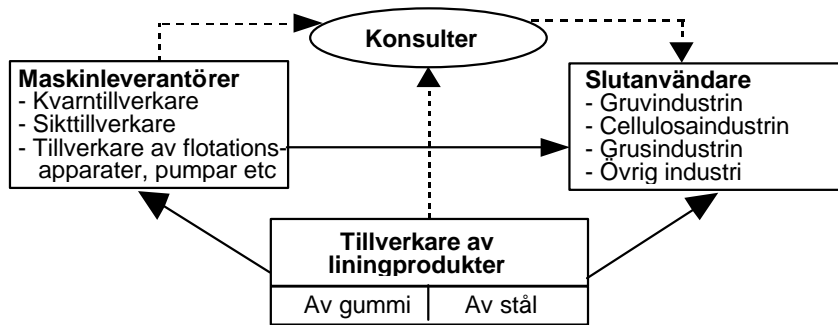
1995 lämnade Konkurrensverket Svedalas köp av Skega utan åtgärd bland annat med argumentet att inget av företagen (Trellex en enhet inom Svedala och Skega) dominerade den relevanta marknaden och att antalet alternativa säljare var tillräckligt för att köpet inte skulle ge upphov till negativa effekter för branschen och deras kunder. Vid våra intervjuer med bland andra vissa kunder och personer på Skega har emellertid inte dessa delat Konkurrensverkets syn på den rådande konkurrenssituationen i branschen. För att belysa de problem som kan finnas när ett sådant här ärende skall behandlas och bedömas kommer i det följande för det första en beskrivning att ges av branschen och dess utveckling fram början av 1990-talet. Denna beskrivning är baserad på intervjuer hos de båda företagen och dokument som insamlat före förvärvet. För det andra kommer Konkurrensverkets utvärdering av fallet att beskrivas och kommenteras och för det tredje kommer intervjuer med Skegas två största kunder, och med ansvariga på den nya Skegadivisionen efter uppköpet att användas för att beskriva synen på förvärvet två år efter att det genomförts.

### 5.1 Branschen, aktörerna och utvecklingen

Liningbranschen utgörs av de företag som tillverkar liningprodukter. Det engelska ordet lining betyder "foder eller beklädnad". Det finns ett antal områden där man med hjälp av foder av olika slag kan minska slitaget på processutrustning. I Sverige finns det två enheter som tillverkar dylika infodringar i gummi, Svedala Skega och Svedala Trellex. Båda enheterna har marknadsledande positioner internationellt.

#### 5.1.1 Aktörerna på marknaden

De aktörer som är av betydelse för branschen är tillverkarna av liningprodukter, slutförbrukarna, maskintillverkarna och konsulterna, vilket illustreras i figuren nedan:



Figur 5.1: Aktörerna på marknaden

### Slutförbrukare

Slutförbrukarna återfinns i huvudsak inom tre olika branscher, gruvindustrin, sten- och grus industrin och cellulosaindustrin. När gruvbolag anrikar malm matas den krossade och siktade malmen via transportband in i kvarnar för att malas. Den malda malmen rinner ut ur kvarnen och pumpas sedan vidare, varefter malmmineralerna avskiljs från gråberget genom flotation eller någon annan process. Genom att infodra pumpar, flotationsapparater och kvarnar med gummi samt genom att använda siktar i gummi minskas slitaget i hela anrikningsprocessen. Till pappersbruk anländer träd som med hjälp av barkningstrummor barkas för att sedan gå vidare i processen. Genom att infodra barkningstrummor med gummi kan den nötning som uppstår vid barkningen minskas. Detsamma gäller för de siktar som används av grusföretag när de krossar sten som siktar till grus. Inom samtliga ovan beskrivna områden används även slitelement av gummi i syfte att skydda speciella delar av maskinerna och processerna. Produkterna inom liningsbranschen är alltså kvarninfodringar, siktar, pumpinfodringar, infodringar till barkningstrummor, infodringar till flotationsapparater och slitelement.

Gruvindustrin har traditionellt varit en stor kundgrupp för liningsföretagen. Kvarninfodringar är den största produktgruppen, men även siktar, slitelement och pumpinfodringar säljs till gruvindustrin. Gruvföretag köper ofta reservdelar direkt från tillverkarna. Om det däremot är frågan om en installation i en nystartad gruva eller alternativa metoder kan råd från konsulter, maskintillverkare eller från andra gruvbolag efterfrågas. Eftersom anrikningsprocessen utgör det dyraste ledet i hela förädlingsprocessen köper emellertid gruvföretagen ofta infodringarna själva och utvecklar dessa tillsammans med tillverkaren.



De kvarnar som används i anrikningsprocessen kan indelas i primär-, sekundär-, och tertiärkvarnar. Det som i huvudsak skiljer dessa tre typer av kvarnar åt är kvarnstorleken och malningstekniken. Primärkvarnar ställer stora krav på infodringarna därför att det inmatade materialet är grovt och skarpkantat, vilket innebär att malningstekniken utsätter infodringarna för stora påfrestningar. Det är svårt att tillverka gummiinfodringar som klarar dessa krav varför stålinfodringar dominerar denna marknaden. Sekundärkvarnarna består främst av kulkvarnar där malmen mals med hjälp av stålkulor som krossar malmen när den kvarnen roterar. Påfrestningarna är inte lika stora som i primärkvarnar. Gummiinfodringar är därför lönsamma och dominerar marknaden. Tertiärkvarnar är de minsta kvarnarna och malningen sker främst med hjälp av små kulor eller cylpebs (korta cylindriska stavar). Dessa kvarnar återfinns främst inom gruvindustrin, men även inom grus- och sten- samt kermaikindustrin. Även för dessa kvarnar är gummiinfodringar vanliga.

Siktar kan delas in i tre huvudtyper beroende på siktteknik och användningsområde; siktar för fin-, medel-, och grovsiktning. Siktar tillverkas i stål och gummi (polyuretan). Stålsiktar är vanligast vid grovsiktning medan polyuretan främst används för finsiktning. Gummisiktar används vanligen för medelsiktning men förekommer inom samtliga segment. Den främsta skillnaden mellan de tre sikttyperna är storleken på det material som särskiljs vid siktningen och hur stora krav ställs på exakthet. Inom gruvindustrin används främst medel- och grovsiktar medan medel- och finsiktar används inom grus- och stenindustrin.

Från 1970-talet och framåt har grus- och stenindustrin blivit en allt större kundgrupp för liningföretagen och då speciellt för Trellex. Siktar och slitskydd säljs till grusindustrin. Entreprenadföretag som är regionalt verksamma i olika länder krossar sten till grus. Efterfrågan på grus ökar i takt med att investeringar i infrastruktur som vägar, flygplatser etc ökar. De största marknaderna utgörs av i-länder varför Europa utgör en växande marknad. Siktar säljs, om än i mindre omfattning, även till kolindustrin, då främst till USA och England.

Den tredje kundkategorin, cellulosaindustrin är koncentrerad till ett fåtal aktörer och har endast sedan slutet av 1970-talet använt gummiinfodringar i barkningstrummor. Känsligheten för störningar i produktionen är stor varför man tidigare varit tveksamma till att använda gummi.

### **Maskintillverkare och konsulter**

Maskintillverkarna kan både ses som konkurrenter och kunder. Om de levererar sina maskiner med infodringar från andra tillverkare konkurrerar de med Trellex och Skega, men de köper även produkter från dem. Maskintillverkarna har koncentrerats till ett fåtal stora internationella företag. Exempel är Allis Mineral Systems, Marcy och Denver, som alla ingår i Svedala, samt Nordberg. Maskintillverkarna efterfrågar i stor utsträckning billiga produkter vilket många gånger ger lokala tillverkare utomlands fördelar i förhållande till de svenska. Det är även svårare att lansera nya produkter till maskintillverkare än till gruvföretag, eftersom de är mindre benägna att ta de risker som följer med nya produkter.

Även konsulterna, vilka utvecklar förslag på totallösningar för gruvornas anrikningsprocess, grusföretagens krossningsprocess etc. är viktiga aktörer. Även bland dessa finns stora internationella företag. Konsulterna rekommenderar olika leverantörer av kvarnar, siktar, krossar, pumpar och flotationsapparater, samt projekterar och genomför nya investeringsprojekt. De kan även ta ansvar för inköp och installation. Det är viktigt för de svenska tillverkarna att etablera goda kontakter med konsulterna men kanske framför allt att informera och ge konsulterna kunskap om gummits fördelar framför stål samt fördelarna med det egna företagets produkter i förhållande till konkurrenternas.

### **Tillverkarna<sup>48</sup>**

Konkurrenterna på den internationella marknaden för liningprodukter till gruvindustrin kan indelas i två grupper, ståltillverkare och gummitillverkare. Gummiprodukter passar bättre för viss typ av användning medan stål passar bättre för annan typ av användning. Inom de produktområden som de båda svenska enheterna (båda ingår sedan 1995 i Svedala) var och är verksamma på inom gruvindustrin har i stor utsträckning gummiinfodringar ersatt stålinfodringar varför ståltillverkarna på dessa områden inte ses som direkta konkurrenter. Sett över alla kategorier är emellertid stål huvudkonkurrenten till produkterna.

---

<sup>48</sup> Då detta delvis handlar om historien före förvärvet samtidigt som det beskriver marknaden har Skega och Trellex behandlats som separata företag.

Konkurrenterna inom liningområdet där gummi är användbart består, förutom av de svenska enheterna inom Svedala, även av ett antal lokala tillverkare. De utländska konkurrenterna har vanligen imiterat Skegas eller Trellex produkter och tillverkar ofta standardstorlekar. Därigenom minskar deras kostnader för produktutveckling. Eftersom de ofta säljer sina produkter på hemmamarknaden har de ej lika höga transportkostnader och andra kostnader som är förknippade med export. För Trellex och Skega innebär detta att de möter konkurrenter som erbjuder ett lägre pris pga en gynnsammare kostnadsstruktur.

Huvudkonkurrenterna inom området för siktare och slitelement för grus- och stenindustrin utgörs av ett antal europeiska, framför allt tyska, företag som är världsledande. Trellex, som är den av de två svenska enheterna som främst är verksam inom produktområdet, ser de utländska företagen som sina främsta konkurrenter och den konkurrens som utspelas på den internationella marknaden som avgörande. Det är under det senaste årtiondet som detta marknadssegment vuxit och som Trellex kom att delta i den internationella konkurrensen. Skega relaterar numera sin verksamhet på detta område till Trellex.

När det gäller produktgruppen barkningstrummor utgör Norden och i viss mån även Kanada de största marknaderna. Inom denna produktgrupp är det i huvudsak de två svenska tillverkarna som har konkurrerat. I tabellen nedan finns en sammanställning på de viktigaste konkurrenterna. Av tabellen framgår att många konkurrenter är verksamma inom flera produktsegment men på regionala marknader. Vissa företag till exempel Gomy och Tip-Top säljer även sina produkter i övriga Europa. Internationellt upplevs Rubber Engineering, som opererar under 4 olika namn<sup>49</sup>, som den allvarligaste konkurrenten och Vulco utgör det största hotet i Sydamerika. Isenman, Mersten, Steinhaus och Küper skiljer sig ifrån de övriga genom att de koncentrerat sig på siktare till grus- och stenindustrin och att de är internationellt verksamma. I tabellen nedan finns en sammanställning över företagens huvudkonkurrenter och deras marknader. Antalet lokala tillverkare uppskattas vara 5-10 gånger fler än vad som framgår av tabellen.

De svenska konkurrenterna utgjordes fram till förvärvet av Skegas liningdivision och Trellex som fram till 1990 ingick i Trelleborg för att sedan bli en del av Svedala. Skega hade större världsmarknadsandel på infodringar till kvarnar, barkningstrummor, flotationsapparater och pumpar, medan Trellex var ledande på siktare och slitelement. Under 1960-talet började Trelleborg tillverka slitgummi för mineralhantering inom affärsområdet Trellex. Genom en divisionalisering kom Trellex

---

<sup>49</sup> Rubber Engineering, Vulco, Envirotech samt Baker Technology.

att i slutet av 1970-talet bli en egen division med eget resultatansvar, vilket fick stor betydelse för verksamheten under 1980-talet. Trellex utgjorde fram till 1987 ett eget affärsområde i Trelleborg och svarade detta år för 17 procent av Trelleborgs totala omsättning. Trelleborg delades då in i sex verksamhetsområden och Trellex kom att ingå i området gummi/plast under två år för att 1989 förflyttas till området mineralhantering. 1990 flyttades verksamhetsområdet mineralhantering till Trelleborgs intressebolag Svedala Industrier AB som börsnoterades och ägdes till 49 procent av Trelleborg. Trellex verksamhet var sedan 1991 organiserad i tre divisioner, siktning/slitskydd, transportband och fendrar. Det är främst divisionen siktning/slitskydd som skall behandlas här.

Tabell 5.1: Huvudkonkurrenternas produkter och marknader

Produkter Konkurrenter	Kvarn- infodr.	Slitele- ment	Siktar	Barkn. Trum.	Marknader
Skega (Svedala)	x	x	x	x	World-wide
Trellex (Svedala)	x	x	x	x	World-wide
Epton	x	x			N America
Rubber Engineering	x	x	x		N America Europe
Gomy	x	x	x		Europe
Tip-Top	x	x	x		Europe
Fagum	x				Yugoslavia
Vulco	x	x			Chile Peru Bolivia
Linatex		x	x		World-wide
Italgoma	x				Italy
Orion	x	x	x		Brazil
Pipsa	x				Mexico
Sodim	x				Marocco
Envirotech	x	x			Brazil s Africa
BBTR	x	x			UK, S Africa
Fraser Engineering					UK
Jobel Engineering					UK
Firestone	x				Far East
Tera	x		x		France
Pirelli	x				Argentina
Deks-Thyer	x	x			Australia
Baker Technology	x				Australia
Vredestein				x	Holland
Isenman			x		World-wide
Mersten			x		World-wide
Steinhan			x		World-wide
Küper			x		World-wide
Steel	x	x	x	x	Local, World-wide
Other material	x	x	x		Local, World-wide

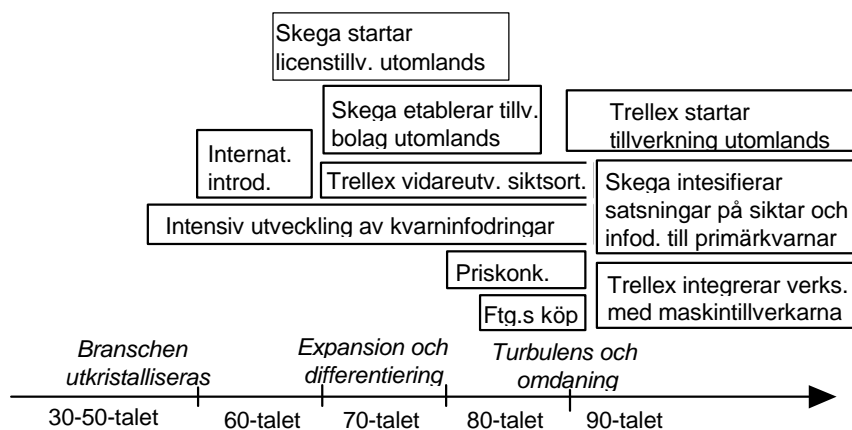
Källa: Sammanställning av interna material från Skega och Trellex

De två svenska konkurrenterna utgjordes av Trellex och Skegas liningdivisioner. 63 procent av Skegas totala omsättning utgjordes 1990 av utlandsförsäljning, bestående av export och försäljning från sex fabriker utomlands. Liningdivisionens exportandel var betydligt högre eftersom den andra divisionen inom företaget, industrigummidivisionen främst sålde sina produkter på den inhemska marknaden. Trellex totala exportandel uppgick samma år till 90 procent. Skega tillverkade slitgummi vid dotterbolagen i Chile, Peru, Kanada, Mexico och Indien. Deras dotterbolag i Finland tillverkade fordonsband och

sålde slitgummi och dotterbolaget i Tyskland tillverkar specialtätningar. Licenstillverkning av slitgummiprodukter bedrevs i Kina, Sovjet, Japan och i Brasilien. På Trellex valde de, till skillnad från Skega, att fram till slutet av 1980-talet tillverka alla liningprodukter förutom siktar i Sverige. Under 1990-talet frångick Trellex sin policy och startade tillverkning i Australien och USA samt licenstillverkning i Japan, Sydafrika, Ungern och Indien. Inom siktområdet har däremot Trellex etablerat tillverkning i en rad länder medan Skega främst tillverkat siktarna i Sverige. Detta förklaras av att Skega i större omfattning formgjutit siktarna medan Trellex stansat dem. Om siktarna stansas är det fördelaktigt att förlägga delar av omvandlingsprocessen nära slutförbrukaren.

## 5.1.2 Branschens utveckling över tiden

Utvecklingen inom liningbranschen kan beskrivas som ett antal händelseförlopp över tiden som delvis pågått parallellt med varandra. I figuren nedan illustreras dessa händelseförlopp. Händelseförloppen kan relateras till ett antal perioder i branschens historia. Under den första perioden utkristalliserades branschen. Sedan expanderade branschen och företagen differentierade sin verksamhet. Den tredje perioden präglades av turbulens och av att branschen omdanades vilket beskrivs i figuren.



Figur 5:2 tvecklingen av liningbranschen över tiden fram till förvärvet.

### Branschen utkristalliseras

Den första utvecklingsperioden präglades av Trelleborgs och Skegas parallella produkt- och marknadsutveckling. Skega och Trellex kom i slutet av 1950-talet i kontakt med de problem som var förknippade med användandet av stål i anrikningsprocessen vid gruvdrift, dvs snabb förslitning och höga ljudnivåer. På Trelleborg utvecklades idén om att bekläda siktar med gummi för att minska slitaget och bullret vid siktningen. Gummisikten Duenero lanserades 1962 och visade sig vara bättre än den traditionella stålsikten. Dueneros användning begränsades till följd av konstruktionen till medelsiktning, men såldes både till gruv- och grusindustrin. Verksamheten inom siktsidan låg under 1960-talet på en låg nivå och det dröjde till slutet av årtiondet innan andra sikttyper utvecklades.

Parallellt med att Trellex utvecklade den första gummisikten och påbörjade utvecklingen av kvarninfodringar bedrevs ett intensivt utvecklingsarbete på Skega som resulterade i att de lanserade den första kvarninfodringen 1961. Redan 1953 började Skega diskutera möjligheten att använda gummi i kvarnar med Boliden. Den tveksamhet som fanns mot det nya materialet gjorde att det dröjde ända till 1959 innan Svensson fick gehör för sina tankegångar. En allmän uppfattning på Skega var att Boliden genom tiderna varit positiva till nya produkter och till att delta i utvecklingsarbete. Boliden har under mycket lång tid fungerat som ett slags utvecklingslaboratorium för Skega. 1961 var produkten klar och Boliden köpte den första kvarninfodringen i gummi, som visade sig vara en succé. Försäljningen tog fart och produkten kom helt att dominera Skegas verksamhet. 1965 togs även en siktduk för grovsiktning fram och provades i Grängesbergs gruvor, utvecklingsarbetet var framgångsrikt och 1967 lanserades den nya siktduken. 1971 vidareutvecklades produkten som därigenom kunde säljas till ett lägre pris och med längre livslängd.

Även Trellex fick idén till kvarninfodringar genom sina kontakter med de svenska gruvorna. LKAB vände sig till Trellex och efterfrågade galler i gummi till sina kvarnar, vilka de tog fram. Detta ledde till att idén om att även infodra kvarnar uppstod. Trellex utvecklade sin första infodring i ett samarbete med Grängesberg. Både Skega och Trellex lanserade ungefär samtidigt kvarninfodringar för gruv- cement- och lättbetongindustri och det var denna produkt som under 1960-talet dominerade deras verksamhet. I och med att kvarninfodringarna lanserades blev Skega och Trellex aktiva konkurrenter som bevakade varandra.

### Expansion och differentiering

Under 1960-talet expanderade marknaden för kvarninfodringar både nationellt och internationellt. Skega hade under 1940- och 1950-talen utvecklat goda relationer med Boliden och kom att helt dominera försäljningen till dem. På Trellex upplevdes det som mycket svårt att sälja kvarninfodringar till Boliden. Trellex sålde däremot sina produkter till gruvorna i södra Sverige och till LKAB. Boliden var Skegas största kund, men även Skega sålde produkter till LKAB och Grängesberg. I bearbetningen av dessa företag möttes de två konkurrenterna och kampen om enskilda installationer var hård.

På Trellex beskrevs det hur båda företagen in i det längsta försökte dölja för konkurrenten att man bearbetade en specifik kund. Om kunden installerade konkurrentens infodring, erbjöd man sig att installera den egna infodringen i halva kvarnen för att ge kunden möjlighet att själv bedöma kvalitén hos de konkurrerande produkterna. Det var då möjligt att utifrån vetskapen om vilken kvarninfodring som konkurrenten installerat, installera en kvarninfodring med en längre livslängd. På detta sätt konkurrerade företagen aktivt om i stort sett varje enskild installation.

Parallellt med att den svenska marknaden utvecklades och expanderade bedrevs ett liknande arbete på den internationella marknaden. De två svenska företagen möttes därför även i viss mån hos enskilda kunder i andra länder. Företagens internationalisering var dock i många avseenden olika. Skega sökte patent och engagerade och utbildade agenter i en rad olika länder. Gummimaterialet var helt nytt för de applikationer och industrier som bearbetades varför kunskapsspridning var en förutsättning för att etablera sig på marknaden. Redan 1964 hade Skega agenter i Finland, Norge, Tyskland, Schweiz, Italien, England, Kanada, USA och Sydafrika. Licenstillverkning påbörjades även i ett antal länder. Kvarninfodringar var den produkt som i huvudsak svarade för all Skegas försäljning på utländska marknader. Trellex valde att utnyttja Trelleborgs redan uppbyggda försäljningsnät. Vid dotterbolagen i Europa och USA inrättades separata enheter för försäljningen av liningprodukter. Dessutom engagerades agenter och exportsäljare för att bearbeta avlägsna marknader. Trellex koncentrerade sin verksamhet till den europeiska marknaden.

Under 1970-talet differentierade sig de två svenska konkurrenterna ifrån varandra. Skega specialiserade sig i större utsträckning än Trellex på kvarninfodringar för gruvindustrin. Trellex däremot vidareutvecklade siktsortimentet och bearbetningen av sten- och grusindustrin. Det parallella utvecklingsarbetet på kvarnsidan fortgick emellertid i stor utsträckning även under denna period. Kvarnarna blev större och malningsteknikerna utvecklades. För att klara av de krav som därigenom



ställdes utvecklade både Skega och Trellex och förbättrade lyftarna i infodringarna, genom att använda andra gummiblandningar och andra utformningar

Trellex påbörjade under 1970-talet en intensiv satsning på utvecklingen av siktar för sten- och grusindustrin. De utvidgade siktsortimentet till att även inbegripa siktar för grov- och finsiktning. Trellex lanserade en ny sikt Trelcord som visade sig vara framgångsrik på marknaden. I och med att Trelcord lanserades ökade volymen inom siktsegmentet drastiskt. Något år därefter introducerade Skega en ny sikt, Skega-H. Skega uppnådde inga höga volymer med produkten, vilket på Trellex av många förklaras med att försäljning av siktar kräver stark lokal närvaro.

En ny epok i Skegas historia inleddes under 1960-talets sista år. 1969 startade företaget tillverkning utomlands. Skega hade levererat slitgummi till Sydamerika, främst till Peru och Chile, sedan 1964 och den sydamerikanska gruvindustrin hade expanderat under ett antal år. De höga skyddstullarna och de stora geografiska avstånden gjorde det emellertid svårt att snabbt leverera reservdelar, varför en etablering inom området ansågs nödvändig. Kvarninfodringar och slitelement tillverkades i Skegas fabrik i Chile, som sysselsatte 20-30 personer. Allt utvecklingsarbete koncentrerades däremot till anläggningen i Ersmark.

Samma år köpte Incentive 50 procent av Skega. Incentive menade att Skegas fortsatta internationalisering borde ske genom etableringar av egna enheter snarare än genom licensavtal. Denna inställning utgjorde ett stöd för den fortsatta etableringen av tillverkande bolag utomlands. 1974 startade Skega tillverkning i Kanada. Skega erhöll ökad goodwill, styrka och auktoritet genom att bli en del i en större koncern vilket av några anses ha underlättat företagets agerande på utländska marknader. Trots att Trellex påbörjade sin internationalisering under 1960-talet fick de först i början av 1970-talet ett ordentligt fotfäste på den europeiska marknaden och då främst på den franska och engelska marknaden. Trellex utvecklade under 1970-talet en stark marknadsposition på den europeiska marknaden och utvidgade i slutet av perioden även bearbetningen till mer avlägsna marknader.

### **Turbulens och omdaning**

Konkurrensen mellan de två företagen hårdnade och ändrade karaktär under 1980-talet. Företagsköp och hård priskonkurrens var två nya inslag i konkurrensen. Relationerna mellan aktörerna förändrades och turbulensen var stor. Både på Trellex och Skega beskrevs årtiondet som en period med allt starkare priskonkurrens. På Skega menade många att Trellex under perioden fram till 1986 var inkonsekvent i sin pris-

sättning. Ena gången offererade de till ett mycket lågt pris och nästa gång till ett betydligt högre pris. På omvänt sätt beskriver Trellex hur Skega ständigt offererade till allt lägre priser. Efter Trelleborgs köp av Boliden övergick Trellex, enligt den uppfattning som många hade på Skega, till att konsekvent vid varje affär konkurrera med hjälp av priset. Några på Skega kopplade samman Trellex prispolitik med deras vilja att antingen köpa upp eller konkurrera ut Skega. Andra ställde sig frågande och oförstående till Trellex agerande som ansågs vara företagsekonomiskt oförsvarbart.

På samma sätt ställde många på Trellex sig frågande till Skegas företagsekonomiskt oförsvarbara prispolitik. På Trellex diskuterades bland annat en möjliga anledning till att Skega frångått sin tidigare inställning till priset. Skega kan, till följd av Trelleborgs köp av Boliden, ha ansett det nödvändigt att med priset som medel förhindra Trellex från att komma in på nya marknadssegment. På båda företagen menade man att priskonkurrensen varit för hård och att företagen borde tillämpa marknadsprissättning. Parterna var överens om att priskriget som pågått måste avbrytas men trots detta hade priskonkurrensen fortsatt. Både på Skega och Trellex ansåg många att de vid en rad tillfällen försökt tillämpa marknadsprissättning men att konkurrenten svarat med att erbjuda ett alltför lågt pris. En orsak som många ser till detta är den fiendskap och misstro som finns mellan företagen.

Det kanske mest omtalade inslaget i konkurrensen mellan Trellex och Skega under 1980-talet utgörs av Trelleborgs företagsköp under årtiondet. Även Skega köpte företag men i betydligt mindre omfattning. 1986 köpte Trelleborg Boliden. På Trellex menar många att motiven till köpet uteslutande var ekonomiska. Att Trellex ökade sin försäljning på den svenska marknaden förs snarare fram som en effekt av köpet. Trellex var ej delaktiga i köpbeslutet eftersom detta fattades av koncernledningen. Skega avslutade som en direkt konsekvens av köpet sitt utvecklingssamarbete med Boliden. Boliden hade ända sedan 1950-talet fungerat som Skegas huvudsakliga experimentverkstad, vilken man förlorade i och med köpet av Boliden. Det sågs som otillfredsställande att helt förlägga testningen av nya produkter till utländska gruvor eftersom den huvudsakliga produktutvecklingen var förlagd till Sverige. För att kompensera den stora förlusten utökades samarbetet med LKAB och ett nytt samarbete med en liten gruva påbörjades. Att inte Trellex sålde sina produkter till denna gruva sågs som en fördel. Under 1980-talets senare del intensifierades produktutvecklingssamarbetet med dotterbolagen. Det kanadensiska dotterbolaget stod som ansvarigt för vissa utvecklingsprojekt och rutiner byggdes upp för ett kontinuerligt samarbete och inhämtande av idéer från dotterbolagen.

Efter en tid upphörde Skegas leveranser till Boliden. Direkt efter köpet fick Skega information om att Boliden skulle köpa sina kvarninfodringar på affärsmässiga grunder. Skega levererade vid tidpunkten för köpet omkring 90 procent av alla Bolidens kvarninfodringar. Beställningarna från Boliden uteblev emellertid. Många på Skega menar att Trelleborgs ledning uttryckligt förbjudit Boliden att köpa kvarninfodringar från andra än Trellex. På Trellex var många medvetna om att Trelleborg krävde att Boliden skulle köpa sina produkter från Trellex, men en något annorlunda bild ges av motiven och orsakerna till att kravet ställdes. Många menade att det i sig var felaktigt att ställa ett dylikt krav men att det var nödvändigt.

Att Bolidens inköp skulle ske på affärsmässiga grunder visade sig, enligt avdelningscheferna på Trellex, vara omöjligt. Den tidigare kopplingen mellan Boliden och Skega och de relationer som utvecklats mellan individerna i de båda företagen, som fanns inom samma region, gjorde det omöjligt för Trellex att konkurrera med Skega på lika villkor. Därför ansåg man sig nödsakad att styra inköpen från Skega till Trellex. Efter ett antal år frångick Trelleborg detta krav. Förhoppningen var att, som man uttrycker det på Trellex, "pendeln skall stanna i ett normalläge" där varken personliga relationer mellan Skega och Boliden eller kravet från Trelleborg skulle förhindra att inköpen skedde på affärsmässiga grunder.

1989 slöt Skega ett avtal med Boliden om totalansvar för infodringar till kvarnar i guldgruvan i Enåsen och 1991 tecknade de ett serviceavtal för fyra kvarnar i Aitikgruvan och sålde infodringar till tre kvarnar i Laisvallgruvan. Därigenom återtog Skega delar av den försäljning som de förlorat i och med köpet av Boliden. På Skega ansåg några att det finns två förklaringar till denna utveckling. För det första hade Trelleborgs inflytande över Bolidens val av leverantörer minskat i och med bildandet av Svedala Industri AB. För det andra hade Boliden haft problem med produkterna i sina relationer till Trellex. På Skega anser några att de bättre klarade av de krav som Boliden ställer.

1987 köpte Trelleborg ett 20-tal Allis Chalmers företag. Därigenom kom de att äga omkring hälften av världens maskintillverkare och närmare 80 procent av alla kvarntillverkare. Allis Chalmers företagen fortsatte även efter köpet att inhandla kvarninfodringar från Skega. En anledning som förs fram till detta är att priset spelar stor roll för maskintillverkarnas inköp. Över tiden har många på Skega konstaterat att leveranserna till Allis Chalmersföretagen minskat drastiskt. Några har uppfattningen att Trelleborg försöker påverka maskintillverkarna att handla inom koncernen.

En svensk pumptillverkare, Sala International, ingick bland de företag som Trelleborg köpte. Skega hade sedan mycket lång tid tillbaka tillverkat och sålt pumpinfodringar till Sala. På Skega menar

många att Trelleborg till en början gav direktiv om att pump-infodringarna i framtiden skulle levereras av Trellex. Försök gjordes men Sala fortsatte dock att köpa infodringarna från Skega vilket av Skega förklarades med att de bättre svarade upp emot de krav som Sala ställde på produkterna, samt Salas att verktyg i Ersmark gjorde det svårare att byta leverantör jämfört med kvarnfoder. En viss stolthet fanns hos medarbetarna på Skega över att på detta sätt få sin överlägsenhet bekräftad. På Trellex hävdade många att Allis Chalmers inköp inte styrts och att detta inte varit nödvändigt eftersom maskintillverkarna köper sina produkter på affärsmässiga grunder. Under de senaste åren har emellertid Trellex leveranser till Allis Chalmers ökat och förväntas öka ytterligare i framtiden allt eftersom Trellex integreras med Allis Chalmers.

I USA integrerades företagets marknadsorganisationer vilket gav Trellex en särställning relativt Skega. Trellex sålde även sina produkter via Allis Chalmers försäljningsbolag på andra marknader som till exempel i Chile. Marknader där företagen ej etablerat egna försäljningsbolag bearbetades via Minco International, en gemensam försäljningsorganisation. På Trellex menade många att en kunskapsutveckling kommit till stånd som en följd av integrationen. Genom att ingå i samma koncern som ett maskintillverkande företag erhöles ökade expertkunskaper om den process i vilken infodringar och lining-produkter i övrigt ingår. Trellex planerade även att i större utsträckning erbjuda systemlösningar och på detta sätt ta vara på fördelarna som integrationen med Allis Chalmers ger. Skega hade till följd av sin specialisering på gruvindustrin utvecklat ett stort kunnande om anrikningsprocessen och speciellt malning. Många på Skega menade att de över tiden utvecklat en kunskapsmässig konkurrensfördel relativt Trellex på detta område.

Under 1980-talet gick utvecklingen inom gruvindustrin mot färre och större kvarnar, alltså mot kvarnar som ofta förutsatte stål-infodringar. För att möta denna utveckling lanserade både Skega och Trellex infodringar där gummi kombinerats med stål, och därigenom var möjliga att använda i stora kvarnarna. Initiativet till Skegas utveckling av Poly-Met togs i Kanada där förekomsten av stora autogena kvarnar var markant, varför infodringar för primärkvarnar efterfrågades. Vid Skegas kanadensiska dotterbolag utvecklades därför en produkt som patenterades i Kanada. Hos Boliden hade gummi använts i primärkvarnar varför mycket höga lyftare krävdes för att infodringarna skulle klara påfrestningarna. På Boliden konstaterades det att kapaciteten i kvarnarna ökade när lyftarna slitits ned något och malningsutrymmet ökade, varför de efterfrågade lägre lyftare med samma hållbarhet som höga lyftare. Boliden vände sig därför till Skega som vidareutvecklade den produkt som tagits fram i Kanada. Detta

samarbete påbörjades före Trelleborgs köp av Boliden. Efter Trelleborgs köp av Boliden fick Trellex erbjudandet att leverera den infodring som man på Boliden efterfrågade. På Trellex sågs köpet av Boliden som viktigt för utvecklingen av Steel Cap, eftersom Boliden gav Trellex möjligheten att utveckla Steel-Cap. Det är framförallt dessa kvarninfodringar som konkurrerar med stålinfodringar.

Trellex utvecklade och breddade sitt siktsortiment i slutet av 1970- och under 1980-talet. Trellex förfinade och vidareutvecklade siktarna och erhöll därigenom en ökad precision. Polyuretan började användas som material i siktarna, vilket gav ökad precision. Materialet är relativt lätt att framställa varför en rad lokala konkurrenter etablerades i olika länder. Under 1980-talets första del utvecklade Trellex ett PU-modulsystem. Genom modulsystem ökade flexibiliteten, det vill säga det blev lättare att anpassa siktdukarna till olika typer av siktar. Skega utvecklade inte motsvarande modulsystem och några på Trellex tolkade detta som att Skega efter de misslyckade försöken att etablera sig inom siktområdet valt att prioritera utvecklingen av andra produkter. Därför sågs inte Skega som en allvarlig konkurrent inom detta område.

Fram till slutet på 1980-talet hade Skega utvecklat starka marknadspositioner i Syd- och Nordamerika, Sydafrika och i Asien medan Trellex utvecklat starka positioner på den europeiska marknaden. Under 1980-talets sista år förstärkte Skega sin marknadsorganisation i Europa. 1988 startade Skega ett eget säljbolag i England, dels därför att deras agent börjat sälja konkurrenten Gomys produkter, dels för att bibehålla den ställning som man hade på kvarninfodringar i England. 1989 köpte även Skega sin franske agent och bildade ett dotterbolag. Många menade att Skega därigenom skulle stärka sina positioner inom EG området. Skega analyserade i slutet av 1980-talet sin position på den europeiska marknaden relativt Trellex. Det kunde då konstateras att Skega försummat den europeiska marknaden och att Trellex hade en dominerande ställning vad gäller siktar och att de även lyckats utveckla en bra position på marknaden för kvarninfodringar. Skega var dock fortfarande marknadsledande. Det beslöts då att medvetet intensifiera bearbetningen av den europeiska marknaden samt att expandera inom siktområdet.

I slutet av 1980-talet inledde Skega en enligt företaget lyckad satsning på keramikindustrin som också använder kvarnar. Främsta anledningarna var den starka tillväxten på området i framförallt Italien och fjärran Östern, en minskad gruvindustri i Europa sammantaget med den delvisa förlusten av Boliden, samt att man ville minska gruvberoendet. Nya produkter utvecklades speciellt för keramikindustrin och man sade upp sin agent i Italien och startade egen filial. Försäljningen mångdubblades i början på 1990-talet. Den största kunden blev

italienska OEM, som är världsledande på processutrustning och nyckelfärdiga fabriker.

## 5.2 Företagsförvärv som lämnades utan åtgärd

Den 30 juni 1995 inkom en anmälan om Svedala Industriers förvärv av Skega AB till Konkurrensverket. En handläggare tillsattes för att undersöka förvärvet och denne begärde in kompletterande uppgifter om förvärvet. Den 10 juli gick handläggaren på semester och en ny handläggare tog över ärendet. Den fullständiga anmälan, med kompletteringar kom till Konkurrensverket den 18 juli. Konkurrensverket beslöt den 15 augusti att genomföra en särskild undersökning enligt 38 § konkurrenslagen. Konkurrensverket fattade sitt beslut den 31 augusti med följande argument "Konkurrensverket finner sammanfattningsvis att förvärvet inte skapar eller förstärker den dominerande ställning som väsentligt hämmar eller är ägnad att hämma förekomsten eller utvecklingen av en effektiv konkurrens på den svenska marknaden. Förvärvet skall därför lämnas utan åtgärd.

Två intressanta frågor kan diskuteras kopplat till Konkurrensverkets bedömning av uppköpet, för det första bedömningsgrunderna för beslutet, för det andra den praktiska handläggningssituationen.

### 5.2.1 Den relevanta marknaden – en kritisk bedömningspunkt

Den kanske viktigaste frågan i bedömningen av ärendet var hur den relevanta marknaden skulle avgränsas. Enligt anmälan om förvärv var de av förvärvet berörda produktmarknaderna följande.

- Marknaden för O-ringar och tätningar för verkstadsindustrin
- Marknader för drivband till snögående fordon inom fordonsindustrin
- Marknaden för slitinfodringar till gruv-, sten-, och cementindustrin

Eftersom köparen endast var verksam inom den tredje av de ovan nämnda marknaderna angavs denna som den relevanta marknaden för förvärvet. Det angavs vidare att den relevanta marknaden omfattades av slitinfodringar i stål, gummi och polyurethen. Det uppskattades vidare att av den totala marknaden på minst 500 MSEK per år hade Skega omkring 8 procent och Svedala (Trellex) omkring 11 procent och att

ingen annan konkurrent utom möjligen SSAB kunde ha mer än 10 procents marknadsandel. Företagen som inbegreps i det aktuella köpet ansågs därför inte ha en dominerande ställning på marknaden.

Underlaget för beslutet utgjordes dels av telefonsamtal med aktörer i branschen dels av en enkät till åtta kunder i branschen. I enkäten ställdes frågan om gummi och stål infodringar var utbytbara eller ej. Resultatet av enkätundersökningen var enligt beslutet följande. ”Tre av företagen svarade ja. De anser att infodringar av t.ex. stål och gummi är utbytbara. Ett företag gjorde undantag för infodringar till pumpar och ett annat företag för kvarninfodringar. Tre företag svarade nej. Två företag kunde inte ge något generellt svar; infodringar av olika material är enligt deras åsikt i vissa fall utbytbara, i vissa fall inte.” Beslut av Konkurrensverket Dnr 769/95

Den relevanta marknaden avgränsades som en produktmarknad och en geografisk marknad. Produktmarknaden avgränsades med ledning av undersökningarna med hänsyn tagen till produkternas utbytbarhet. Konkurrensverket ansåg att det både fanns skäl att avgränsa produktmarknaden på det sätt som parterna gjort (gruv- sten- och sementindustrin) och att avgränsa produktmarknaden till slitinfodringar i gummi. Den relevanta marknaden avgränsades till Sverige. Om den första produktavgränsningen används har de båda parterna tillsammans 20 procent av marknaden om den andra avgränsningen används har parterna 80 procent av marknaden.

I beslutet menar man dock att det inte är möjligt att bortse ifrån att infodringar i gummi i många tillämpningar är utbytbara, att parterna möter konkurrens från svenska såväl som utländska konkurrenter samt att flera av köparna har betydande teknisk kompetens och finansiell styrka. Därför anses köpet inte hämma eller vara ämnad att hämma förekomsten eller utvecklingen av en effektiv konkurrens.

Något som inte behandlats i ärendet är de utbytbara respektive inte utbytbara produkternas relativ storlek, eller olika kundkategoriers relativa storlek. Det andra som inte behandlas är ägarförhållanden och integrationen mellan tillverkare och kunder.

Om det material som samlats in av Konkurrensverket för att ta ställning till köpet snittas lite annorlunda kan följande beskrivning av konkurrenssituationen ges.

*Gummiinfodringar till gruvindustrin:* Tre svenska gruvor har kontaktats varav två är dominerande på den svenska marknaden. Alla tre företag anger att de köper 90 procent eller mer av sina gummiinfodringar från Skega och Trellex. Skegas huvudsakliga verksamhet (70 procent) och hälften av Trellex verksamhet (54 procent) utgörs av gummiinfodringar till gruvindustrin. De båda gruvföretagen köper även stålinfodringar men denna andel är alltså mycket liten.

Stål men även Trellex och Skegas ståltoppsinfodringar (där stål kombineras med gummi) används för de stora autogena kvarnarna. Det är främst inom detta område som stål konkurrerar med gummi. Utvecklingen går alltmer mot stora kvarnar varför denna konkurrens i framtiden kan öka. Utvecklingsprojekt bedrivs emellertid för att hitta nya lösningar varför framtiden kan vara svår att förutse.

Ett av företagen anger i Konkurrensverkets undersökning att det är viktigt att de båda företagen även i framtiden har två utvecklingsavdelningar som kan tävla med varandra i utvecklingen av nya produkter och effektivare lösningar. Om inte måste företagen söka nya samarbetspartners utomlands och det anses svårt och kostsamt att hitta utländska aktörer på samma nivå som de svenska.

Det mindre av de tre tillfrågade företagen ägs av Trelleborg som tidigare varit delägare i Svedala Industrier, ett av de tillfrågade stora gruvföretagen ingick dessutom under en period i Svedala och dessförinnan ägde Trelleborg både denna gruva och Trellex.

*Gummiinfodringar till sten- och cementindustrin:* Infodringar för grus- och sten industrin samt för cementindustrin utgör 44 procent av Trellex verksamhet och mindre än tio procent av Skegas verksamhet. Alla tre företag som tillfrågats anser att gummi och stål är utbytbara men med undantag i ett fall för pumpar (6 procent av Skegas verksamhet) och i ett annat fall för kvarninfodringar. Ett av företagen anger att de köper större delar av sitt behov från Skega och Trellex men att det finns många utländska alternativ och ett antal mindre alternativ. En av anledningarna till att företaget köper infodringar av Trellex är att dessa infodringar redan sitter i maskinerna när de köps från Svedala.

*Maskintillverkare:* Två maskintillverkare har även tillfrågats den ena vars moderbolag ägs av Svedala och den andra som konkurrerar med Svedala. Den senare köper alla sina infodringar från Skega och menar att det enda alternativet är Trellex, men ser det som en nackdel att samma aktör både fungerar som leverantör och konkurrent. Den andre tillverkaren anser att infodringarna i många fall är utbytbara men att en prishöjning med 10 procent inte skulle leda till ett byte.

Den beskrivning som getts ovan tyder på att utbytbarheten är större vad gäller de slitelement, siktar, kvarnar, etc. som används inom sten- och cementindustrin än inom gruvindustrin. Gummiinfodringar till gruvindustrin utgör den största marknaden för de båda parterna sammantaget. På denna marknad har de båda företagen en dominerande ställning och utbytbarheten inom de produktområden där gummi används upplevs inte som stor. En alternativ slutsats skulle kunna bli att företagen har en dominerande ställning på den relevanta marknaden för gummiinfodringar till gruvindustrin och att en ökad koncentration skulle hämma en effektiv konkurrens. Kärnfrågan blir alltså vilka kriterier som bör användas när den relevanta marknaden bestäms. Till



detta kommer den starka integrationen mellan maskintillverkare och tillverkare av gummiinfodringar samt eventuella band mellan tillverkare och kund vilket ytterligare komplicerar situationen. Med hänsyn tagen till den historiska beskrivning som illustrerar hur Trelleborgs köp av Boliden påverkade konkurrensen i branschen och med hänsyn till Svedalas starka ställning som maskinleverantör är även dessa aspekter av betydelse för bedömningen av fallet.

## 5.2.2 Den praktiska handläggningssituationen

Konkurrensverket hade att ta ställning till ett köp som i sig inkluderade ett flertal olika verksamhetsområden och där det ena företaget bedriver verksamhet på en rad till varandra relaterade verksamhetsområden. Ansökan inkom innan semestern vilket försvårade undersökningen, men trots detta ställdes stora krav på att verket snabbt skulle komma fram till ett beslut. I sin undersökning var verket hänvisat till de två parter som var inblandad i köpet och till deras uppgifter om vilka kunder och konkurrenter som är av intresse i det aktuella fallet.

En fråga man kan ställa sig är om det under dessa betingelser är möjligt att sätta sig in i hur en bransch fungerar och vilken konkurrens som finns, om den är effektiv och vad som ur detta hänseende kan anses vara en fungerande konkurrens. För att förstå det aktuella ärendet måste utredarna skapa sig en bild av hur verksamheten inom ett antal olika branscher fungerar hur de aktuella produkterna fungerar och vad som gör dem utbytbara eller ej. Av enkäterna framgår att detta är mycket svårt att göra en sådan bedömning och i ett flertal av kommentarerna till enkäten påtalas att det beror på och att det inte är möjligt att svara generellt på sådana frågor. Utbytbarhet kan vidare ha olika innebörder. Om något är möjligt att ersätta över huvud taget eller om det utgör ett faktiskt alternativ skiljer sig till exempel åt. Frågan om utbytbarheten samt frågan om företaget skulle byta till ett alternativt material om priset steg med 10 procent, måste ställas i relation till varandra. Om kunden anser att det finns alternativ men anger att de inte skulle byta även om produkten steg tio procent, kan man fråga sig om de i praktiken är att betrakta som utbytbara.

Det förda resonemanget visar på svårigheten att göra bedömningar och allra helst att på någon vecka bilda sig en uttömmande bild av de aktuella företagen, deras kunder och konkurrensen i en bransch.

När bedömningen gjordes togs endast en kontakt med Skega medan personer vid Svedala yttrade sig i frågan vid ett flertal tillfällen. I det följande skall därför ett antal personer på Skega samt de största kunderna inom gruvindustrin och deras uppfattningar om köpet två år efter att det genomförts presenteras.

### 5.3 Uppfattningar om köpet två år senare

Vad har då hänt efter förvärvet? Redan i december 1995 såldes Skegas O-ringsverksamhet till Forsheda. Antalet anställda på Svedala Skega har minskat från totalt 757, varav 468 i Ersmark, vid utgången av 1994 till 261 anställda 1997. Den verksamheten som fortfarande bedrivs inom ramen för Svedala utgörs alltså av infodringar och fordonsband. Ett omfattande arbete har genomförts i syfte att integrera Trellex och Skegas verksamhet vilket har inneburit stora organisatoriska förändringar.

Trellex hade tidigare all sin tillverkning i Trelleborgs fabriker men strax innan köpet investerade Trellex i en egen ny produktionsenhet. Anläggningarna som man tidigare använde var i vissa delar omoderna och med tiden blev det allt mer ohållbart att finnas i Trelleborgs lokaler. Dessutom fanns det önskemål från staden Trelleborgs sida att tillverkningen skulle flyttas utanför staden. Detta ledde sammantaget till att Trellex flyttade till en helt ny fabrik vilket innebar att de fick en större produktionskapacitet. Efter köpet av Skega skulle tillverkningen delas upp mellan de två enheterna. Skega fick ansvar för tillverkningen av de tunga kvarninfodringarna eftersom deras fabrik bättre klarade denna tillverkning, medan lättare infodringar tillverkas i Trellex fabrik, inklusive tillverkningen av infodringar till kvarnar för keramikindustrin. Bandfordonstillverkningen finns fortfarande på Skega och ett av argumenten till detta var att Skega hade de bästa kontakterna med kunderna på detta område. Alla siktat tillverkas hos Trellex med undantag för ett mindre antal grovsiktat vilka tillverkas hos Skega därför att de har större pressar. All tillverkning av gummiblandningar har flyttats till Skega.

Den nya organisationen är en matrisorganisation och Skega är produktionsenhet inom Svedalas globala center för kvarnfoder till gruv- och keramikindustri, . "Mill Lining Systems". Centret består av ett antal enheter. Totalt har centret för kvarnfoder en världsmarknadsandel på marknaden för kvarnar med gummifoder på omkring 70 procent. Centret har tillverkande enheter i totalt 8 länder och Skega är alltså en av dessa enheter. Divisionen har tillgång till marknadsbolag i 40 länder. Vissa av marknadsbolagen är Skegas gamla dotterbolag men kontakten med kunderna sköts nu av ett företag i York, USA.

All produktutveckling av kvarnfoder i Ersmark sköts centralt. Marknadsföringen sker via de handelshus som Svedala har runt om i världen de sk Svedala-husen. Dessa handelshus säljer Svedalas samtliga produkter. På Skega finns emellertid fortfarande ett antal personer som arbetar med marknadsföringsprojekt och marknads-

utveckling. Som ett exempel kan nämnas ett utvecklingsprojekt där expansionsmöjligheterna inom tidigare öststatsländer undersöks. Tre av de personer som tidigare arbetade med produktutveckling finns även kvar på Skega. De ingår dock inte i produktionsenhetens organisation utan i en central utvecklingsenhet inom Svedala.

### 5.3.1 Uppfattningar inom Skega om köpet

Två delvis olika uppfattningar förs fram på Skega om köpet, vissa ser köpet som negativt medan andra ser positiva följder av att Trellex och Skega gått samman. Alla är överens om att köpet gett upphov till många omvälvande händelser och att det varit mycket känslomässigt laddat, vilket delvis har en historisk förklaring. Sedan lång tid tillbaka hade ledningen för Trelleborg uttryckt sitt intresse för att köpa Skega. Assar Svensson, Skegas dåvarande VD och ägare hade vid ett antal tillfällen diskuterat denna möjlighet med Trelleborg, men vid samtliga tillfällen tackat nej till förslaget. Vid ett av dessa möten kom det fram att Trelleborg avsåg att själva bygga en tillverkande enhet i Norrland om de inte kunde köpa Skega. Trellex startade också tillverkning i Aitik, helt i överensstämmelse med vad som sagts vid förhandlingarna om ett eventuellt köp. Att Trellex ingick i Trelleborgkoncernen och därför i vissa avseenden var starkare än Skega sågs av några på Skega som ett hot. Trelleborgs upprepade försök att köpa Skega samt andra åtgärder som antogs syfta till att konkurrera ut Skega förklarar denna känsla. När Assar Svensson 1969 sålde delar av Skega till Incentive, ställde Svensson kravet att Incentive inte skulle sälja Skega till Trelleborg.

På Skega menar vissa att Assar hade uppfattningen att han hade fått ett personligt löfte om att Skega inte skulle säljas till Trelleborg. I och med att det kom in andra aktörer i Incentive, förändrades emellertid Incentivs verksamhet och redan 1992/93 var det uppenbart att Skega inte var önskvärda i familjen, som man uttrycker det på Skega, varför Skega såldes 1995 till Svedala. Detta väckte starka känslor hos många, vilket lett till att många slutat på företaget. Den upprördhet som finns kan illustreras med följande citat ”att dels bli, som han uppfattade det, bedragen och lurad, det var det ena att bli såld och att dessutom bli såld till den värste fienden på denna planet”.

Att det inte är Trelleborg utan Svedala som köpt Skega utgör enligt vissa ingen egentlig skillnad. Detta trots att Trelleborg formellt inte längre äger någonting i Svedala. Efter att Trelleborg köpt Boliden kom de att dels äga gruvor, dels att tillverka den utrustning som gruvbolagen använder, vilket marknadsföringsmässigt innebar ett problem. Trelleborg valde därför att särskilja de båda verksamheterna. På Skega

anser vissa dock att verksamheterna fortfarande är integrerade ”man högg av alla förbindelser ovan jord, men alla rottrådar under marken, dom fanns ju kvar varenda en, gemensam styrelse ordförande, samma tankesätt, samma sätt att agera, så det där var ju mera, nåt tingeltangel uppe i luften som man tog och monterade ner, så att det inte skulle synas så tydligt.” Även om Trelleborg inte formellt blev Skegas ägare är uppfattningen att de mentalt faktiskt är det.

### Negativa följder av köpet

Den omorganisering som genomförts efter köpet beskrivs av några på Skega som en plundring av företaget. Vissa delar har sålts ut medan andra delar har flyttats till Trellex. Att se produkter som man själva utvecklat och lanserat lämna företaget för att bli den produkt som ens tidigare värsta konkurrent skall tillverka och utveckla upplevs ibland som svårt.

En uppfattning som förs fram är att uppdelningen mellan Trellex och Skega i många avseenden är motsägelsefull. Tidigar var Trellex det företag som var ledande på siktar för sten och grusindustrin medan Skega var ledande på kvarninfodringar, varför det ansågs vara naturligt att dela upp verksamheten i siktar och kvarninfodringar. Detta har inte skett. Alla lätta kvarninfodringar i gummi har flyttats till Trellex och endast de stora tunga infodringarna finns kvar på Skega. Både Poly-Met den ståltoppsinfodring som Skega tillverkade, och Steel-Cap den infodring som Trellex tillverkade före köpet, tillverkas nu på Skega. Infodringarna skiljer sig i vissa avseenden från varandra och bland annat infästningssystemen för de två produkterna är olika. En samordningsvinst skulle vara att endast tillverka den ena eftersom båda fyller samma funktion och används i samma typ av kvarnar. Detta har dock inte varit möjligt eftersom kunderna redan investerat i ett system och att det därigenom är svårt att byta system.

En annan kanske negativ effekt av den gjorda uppdelningen är att Svedala husen måste ha kontakt med två olika enheter i sina inköp av infodringar. Den enskilda gruvan köper vanligen både infodringar i gummi och ståltoppsinfodringar, varför de förutsätts ha kontakter både med Trellex i Trelleborg och Skega i Ersmark vad gäller utveckling och inköp av infodringar.

Förutom att företaget förlorat en del av de produkter som de tidigare tillverkade har de även formellt förlorat alla sina kontakter med dotterbolagen. Innan uppköpet hade ansträngningar genomförts i syfte att skapa en mer integrerad produktutveckling inom koncernen vilken innebar att även dotterbolagen skulle delta och ge feedback till gagn för företagets utveckling av nya produkter. Tanken om att närhet till

användaren av produkten och förståelse för dennes problem var avgörande för produktutvecklingen låg till grund för dessa satsningar. I och med uppköpet har detta arbete minskat.

Tidigare skötte Skega allt; inköp, utveckling, tillverkning och försäljning, men i och med att de båda företagen integrerats skall alla marknadskontakter i framtiden ske via Svedala husen. Åsikter förs fram om att vissa handelshus fungerar bra medan andra fungerar mindre bra beroende på vilka personal som finns vid det enskilda handelshuset. Risken finns att liningprodukterna inte får tillräckliga resurser och kunskap eftersom handelshusen säljer många och mycket olika produkter. Ofta åker emellertid personal från Skega ut till de enskilda kunderna tillsammans med säljare vid Svedala-husen för att diskutera lösningar på kundens problem. Den formella uppdelningen mellan ansvarsområden överensstämmer alltså inte helt med det sätt på vilket verksamheten i praktiken sköts.

Produktutveckling är ett annat område där köpet anses ha gett upphov till för verksamheten och kunderna negativa effekter. Skega har historiskt varit ett utvecklingsintensivt företag som ansett att företaget måste ta risker för att nya och framgångsrika produkter skall vara möjliga att utveckla. Denna anda anses inte på samma sätt präglad Svedala. Den utveckling som fortfarande bedrivs på Skega består främst av färdigställande av redan påbörjade utvecklingsprojekt. Två år efter uppköpet är det endast tre personer som centralt arbetar med produktutveckling på Skega. Tidigare hade Skega som mest ett tjugotal personer anställda på utvecklingsavdelningarna medan antalet uppgick till 10-12 personer 1994, efter avskedanden. Centralt i Svedala är det endast ytterligare två personer som arbetar med utveckling av infodringar medan antalet personer som deltar i utvecklingen av till exempel fendor, en helt annan produkt, är betydligt fler. På Skega finns uppfattningen att den nya ledningen anser att lining för gruvor är en mogen produkt och att det därför inte krävs ett omfattande utvecklingsarbete inom detta område. Det är snarast frågan om mindre modifieringar och förbättringar än om produktutveckling.

Skega har ett laboratorium där nya material och produkter tidigare utvecklades och testades i syfte att finna nya sätt att lösa kundens problem. Detta laboratorium används inte längre i någon nämnvärd omfattning för sådan utveckling utan används i huvudsak för att genomföra tester av olika slag på de gummiblandningar som redan utvecklats.

### Positiva effekter av köpet

Det är inte enbart negativa effekter av köpet som förs fram på Skega och i vissa fall går åsikterna om köpets konsekvenser isär. När det till exempel gäller företagets produktutveckling förs även argumentet fram om att en centralisering av produktutvecklingen inom företaget är positivt. En centralisering anses innebära att utvecklingsresurserna fokuseras till specifika avgänsade områden. Genom att utvecklingsarbetet finns inom den central organisation är det möjligt att överblicka hela verksamheten och att välja att utveckla inom de mest lukrativa områdena. Att det finns ett antal personer på varje enhet som arbetar med just denna enhets produkter innebär en specialisering i kunskap inom detta område.

Köpet beskrivs även som positivt med hänsyn taget till den utveckling som företagen genomgått fram till 1995. De två företagen Skega och Trellex hade tidigare varit jämnstarka även om Skega var starkare inom vissa produkt och marknadsområden och Trellex inom andra. Därför var det möjligt att stimulera och pressa varandra att utvecklas och bli bättre. I och med alla förändringar som branschen genomgått under 1980-talet och början på 1990-talet hade förutsättningarna för Trellex verksamhet förändras. Svedala hade under perioden köpt ett stort antal företag både maskintillverkande och andra, vilket framgår av tabellen nedan.

Tabell 5.2: Svedalas köp av företag från 1987 till 1995

	Förvärv	Omsät. MSEK	Anlägg. Industri	Mineral bearbet.	Matr. tansp.
1987	Trellex		☒	☒	☒
	Burleigh Marine	20	☒		
1988	Allis Chalmers	1,700	☒	☒	
	Stephens-Adamson	250			☒
	Morse	50	☒		
	Dominion England	60		☒	
1989	Nokia/Transportband	400	☒	☒	☒
	MPSI	160		☒	
	Rolac	160	☒	☒	
	Braham Miller/ Goodwin Barsby	130	☒		
	McNally	550		☒	☒
	Dravo Wellman	300		☒	☒
1990	Altairac	100	☒	☒	
	Hodge Foundry	100		☒	
	Tidco Group Ltd.	70	☒	☒	
1992	Componenta				
	- Dynapac	1,700	☒		
	- Kalmar	1,400			☒
	- International	410	☒	☒	
	Denver Technologies	420	☒		
1994	Polaris Min. Equipment	30	☒		
	Rolls Royce/Eng.	50	☒		
1995	North West Design & Equipment	30	☒		
	Unique Eng	30		☒	
	Vedbysönder Maskin	50	☒		
	Skega	600	☒	☒	
	Universal Eng.	200	☒		
	Demag	350	☒		

Källa: Internt material Svedala

Uppköpen innebar för det första att det var möjligt att integrera flera olika delar maskiner, infodringar etc i det totala system som kunden köper. Trellex utvecklades därigenom mot att sälja systemlösningar snarare än liningprodukter. Mångfalden företag hade även inneburit att Svedala byggt upp en världsomspännande försäljningsorganisation vilket gjorde det möjligt för Trellex att nå ut till en större marknad. Skega hade under första delen av 1990-talet förlorat delar av sitt ledarskap i vissa europeiska länder och en uppfattning som förs fram är

att Trellex blivit starkare och bättre klarade av att uppfylla kundernas krav även i Sverige. En av personerna på Skega menar därför att det var ovisst hur framtiden skulle ha sett ut för Skega med Incentive som ägare. De fördelar som enligt denne följde med köpet var att Skega fick tillgång till alla de företag som ingår i Svedala koncernen och att de därigenom fick möjligheten att i större utsträckning utvecklas mot att bli en leverantör av system. Dessutom fick Skega tillgång till en mer världsomspännande marknadsorganisation än den de själva hade. Detta förs fram som positiva effekter av köpet.

### 5.3.2 Kundernas uppfattning om köpet

Före förvärvet köpte både Boliden och LKAB i huvudsak sina kvarninfodringar från Trellex och Svedala. I vissa installationer har båda företagen även använt stål men dock i marginell utsträckning. Efter förvärvet har inköpen från Svedala ökat för Bolidens del medan LKAB köper ungefär lika mycket som de tidigare köpt från de båda företagen. Att Bolidens inköp ökat förklaras av att de köpt en stor spansk gruva och valt att även anlita Svedala för sina installationer i denna gruva. På Boliden uppskattar man att andelen stålinfodringar som används uppgår till två till tre procent, att omkring 80 procent utgörs av ståltoppsinfodringar (stål/gummi) och endast 16-17 procent av infodringarna enbart i gummi.

Båda kunderna menar emellertid att uppköpet haft konsekvenser för dem även om det inte direkt påverkat det dagliga arbetet. Köpet har inneburit att företagen endast har en leverantör varför båda sökt andra alternativ. På Boliden beskriver de hur de i samband med köpet av den spanska gruvan gick ut internationellt med förfrågningar vid sin upphandling av infodringar. Upphandlingen resulterade i att Svedala valdes även för denna gruva. En av anledningarna är att det på ståltopps och gummisidan inte anses finnas några egentliga alternativ. Delvis kan detta förklaras av att infodringar ofta köps som en del i ett helt system med maskiner för malmhantering och att det egentligen inte finns någon anledning att byta infodringsteknik. Det viktiga är inte infodringen i sig utan att hitta det bästa systemet utifrån teknisk/ekonomisk synpunkt.

På Boliden anser man att det är svårt att hitta konkurrenter till Svedala på systemleveranser. För att ett system skall vara lönsamt krävs det att leverantören kan montera, genomföra utbytesarbeten och ge service. Systemen leasas och inkluderar serviceavtal vilket innebär att Boliden själva inte behöver ha egna reservdelar. I Sverige är det svårt enligt Boliden att hitta någon annan leverantör vid sidan om Svedala som kan erbjuda detta. I Spanien kan det kanske finnas vissa



alternativ men även där är Svedala starka. Även LKAB menar att det egentligen inte finns några alternativ vad gäller gummiinfodringar, i synnerhet inte i Sverige. Även om LKAB köper material över hela världen, så är det svårt att ha långväga leverantörer till en verksamhet, som i sin helhet är lokaliserad i Sverige. Det krävs att leverantören med relativt kort varsel kan lösa problem m.m. Dessutom måste detta kunna ske till en inte allt för hög kostnad. Närheten till leverantören är viktig dels med avseende på underhåll, men även för produktutveckling.

På LKAB anser man att olika material inte är direkt utbytbara och menar att inget material helt kan slå ut det andra, varken nu eller i framtiden. På Boliden beskrivs hur utvecklingen av material har gått från gummi till ståltoppsbeklätt gummi. Det som utvecklingen idag handlar om är att få ett så jämt slitage som möjligt på hela infodringen så att den slits ned på alla ställen samtidigt. En sådan utveckling kan innebära att man går från stål på gummi till keramer på gummi och olika kombinationer av detta. Det är alltså snarare frågan om en vidareutveckling av nya tekniska lösningar än en utveckling från ett material till ett annat.

För LKAB:s del har koncentrationen i leverantörsled lett till de bjudit in det finska företaget Teknikum i ett försök att skapa ett samarbete med dem. Man hoppas att de genom stöd och hjälp från LKAB:s sida skall kunna bli en konkurrent på främst gummi. Tanken är att LKAB skall vara för Teknikum vad man tidigare varit för till exempel Skega. Detta gör man för att man anser att det bör finnas konkurrens och alternativ. När Trelleborg köpte Boliden gick man på samma sätt över till att i huvudsak köpa sina infodringar från Skega för att på detta sätt bidra till att förhindra att Skega skulle försvinna när de förlorat Boliden som varit deras största kund. Idag försöker LKAB bygga upp produktutveckling hos Teknikum, med avseende på gummisidan. Detta tar dock mycket lång tid. På LKAB betonar man att detta inte står i konflikt med det goda förhållande som företaget har till Svedala, och tänker behålla framöver.

På LKAB har man inte sett några tecken på rationaliseringar till följd av köpet som kommit kunderna, det vill säga LKAB, tillgodo. Den stora effekten hittills är att en konkurrent försvunnit. LKAB är negativ till sammanslagningen, dels rent principiella, för att de anser att det bör finnas konkurrerande leverantörer, dels för att de befarar att produktutvecklingen skall stagnera, och att prisutvecklingen skall bli negativ till följd av Svedalas monopolställning. En sådan utveckling har iakttagits i andra branscher.

Enligt LKAB har det i en del förhandlingar och samtal som förts mellan Svedala och LKAB funnits tecken på att Svedala kan komma att försöka höja priserna, vilket ökar oron. Å andra sidan är hemmamarknaden mycket viktig och av den anledningen kanske Svedala inte

höjer sina priser. Svedala uttalade sig även i den riktningen i samband med köpet och menade att de inte alls hade för avsikt att höja priserna i Sverige utan att de hade för avsikt att vårda hemmamarknaden. Inköpschefen på LKAB anser dock att det ur hans perspektiv, som inköpschef, inte är positivt när en förhandlingspart "styr spelet", vilket har blivit följderna av förvärvet. Tidigare mötte man en aktiv konkurrens från två parter vid varje installation. Man fick alltid två anbud, nu bara ett. LKAB finns på en marknad där priserna på de råvaror man producerar årligen minskar med 2 procent. Detta betyder att man måste sänka sina egna kostnader med 2 procent varje år för att överleva. Därför finns det inget utrymme för leverantörer som höjer priserna. Den totala kostnaden är viktig. På Boliden vill man inte uttala sig om prisbildningen efter köpet och menar att priset är något som sätts i förhandlingar mellan köpare och säljare och att detta inte bör vara offentligt.

Den kanske allvarligaste negativa konsekvensen är enligt LKAB att förvärvet kan få till följd att produktutvecklingen avstannar. Både på Boliden och LKAB menar man att det är svårt att avgöra om detta har blivit fallet men båda har dock en känsla av att utvecklingen var mer intensiv tidigare. Produktutvecklingen har i stor utsträckning skett i samarbete mellan leverantörer och kunder. Detta beror bland annat på att aktuella installationer ofta är beroende på den teknik som används av företaget, det vill säga kunden. Kunderna är därmed ofta med om att bygga upp produktutvecklingen hos en leverantör. För LKAB har detta under senare år, efter köpet av Boliden, främst skett i samarbete med Skega. LKAB menar att de har dåliga erfarenheter av Trelleborgs agerande i samband med köpet av Boliden och att banden mellan Svedala och Trelleborg kan ha betydelse för Svedalas agerande i framtiden

På LKAB ställer man sig även frågande till Konkurrensverkets agerande vid det aktuella uppköpet. Dels anses verkets bedömning att det fanns flera konkurrenter vara helt felaktig. På stål kan det möjligen finnas viss konkurrens i Sverige, men det är egentligen främst Maggateux, i Europa som är att betrakta som en konkurrent. Man ställer sig vidare frågande till varför verket inte tycks förstå att om man tar bort en av två konkurrenter, så finns det ingen konkurrens kvar. Även på Skega är man frågande inför Konkurrensverkets bedömning och en viss misstro kan skönjas mot Konkurrensverkets agerande vilket framgår av följande citat "När du inte upptäcker ett monopol när Linjeflyg och SAS går ihop då lär du aldrig upptäcka ett monopol".

## 5.4 Sammanfattande kommentarer

I denna beskrivning har för det första situationen fram till början av 1990-talet beskrivits utifrån de beskrivningar som personer på Skega och Trellex gav vid den tidpunkten. Denna beskrivning utgår ifrån tillverkarna i branschen och hur de upplevde konkurrenssituation och beskrev marknadsstrukturen. I den andra delen av kapitlet har konkurrensen och marknadssituationen beskrivit framförallt med utgångspunkt från de kunder som Konkurrensverket hade kontakt med i samband med bedömningen av fusionen och deras beskrivning av branschen. I det material som Konkurrensverket analyserat har Svedala vid upprepade tillfällen uttalat sig om branschen och gett sin bild av den medan Skega endast en gång tillfrågats om branschstrukturen. I den beskrivning som ges ses grus och sten-, gruv- och cementindustrin som den relevanta marknaden. Ett alternativt sätt att avgränsa marknaden är att se de olika kundsegmenten som olika marknader och att skilja mellan stål och gummiprodukter (inklusive ståltoppsinfodringar vilka endast tillverkas av företag som tillverkar gummiinfodringar) I den sista delen av kapitlet beskrivs utvecklingen inom marknaden för gummiinfodringar i gruvindustrin och de uppfattningar som kunderna och Skega har om de effekterna som köpet haft eller kan komma att få för denna marknad.

De tre beskrivningarna ger delvis helt olika bilder av marknaden, konkurrenssituationen och effekterna av det aktuella företagsförvärvet. Dessa beskrivningar kan därför utgöra en bra utgångspunkt för att diskutera vad som skall anses vara en relevant marknad och vilka effekter som ett förvärv kan anses ge upphov till beroende på hur den relevanta marknaden avgränsas, samt för problemet att som myndighet snabbt förstå de krafter och strukturer som finns i många gånger komplexa branscher och integrerade verksamheter.



## 6 Konkurrensbedömningarna och effekterna av förvärven

Detta kapitel kommer att inledas med en kort sammanfattande beskrivning av konkurrenssituationen i de studerade branscherna vid tidpunkten för förvärvet. Beskrivningen tar sin utgångspunkt i diskussionen om effektiv konkurrens som fördes i kapitel ett. Med detta som utgångspunkt analyseras de studerade förvärven utifrån några av de rekvisit som anges i reglerna för förvärvskontrollen. I det första avsnittet behandlas de två kriterier som ställs upp för att ett förvärvs effekter skall bedömas, det vill säga avgränsningen av den relevanta marknaden samt bedömningen av dominerande ställning. I det andra avsnittet behandlas effekterna av förvärven, det vill säga om förvärven hämmar en effektiv konkurrens samt om detta är av betydelse ur allmän synpunkt.

Det är emellertid inte möjligt att enbart relatera de påvisade effekterna och förändringarna av konkurrensen till de enskilda förvärven. Andra förändringsprocesser har pågått i branscherna och påverkat utvecklingen och förändringen av konkurrensen. I kapitlets tredje del kommer detta att behandlas. Förvärven och konkurrensituationen i de olika branscherna är också av intresse för andra delar av konkurrenslagstiftningen än förvärvskontrollen. Detta behandlas i kapitlets fjärde del. Kapitlet avslutas med att de slutsatser som gjorts i kapitlet sammanfattas.

Samtliga studerade branscher var så kallad "få-företagsbranscher" vid tidpunkten för förvärven. En handfull företag dominerade marknaden och ett antal mindre företag agerade inom vissa segment eller försökte bryta sig in på vissa delmarknader. Konkurrenssituationen är dock inte enbart beroende av antal företag, deras marknadsandel eller relativa storlek. I kapitel ett sades att effektiv konkurrens hänger samman med hur *intensiv* konkurrensen är (det vill säga hur aktivt man konkurrerar och hur väl man har kontroll över vad som händer på marknaden och vad konkurrenterna gör), om konkurrensen bedrivs mellan företag som har en *närhet* till varandra (det vill säga om de konkurrerande företagen även befinner sig i närheten av varandra, har likartade produkter och säljer till samma kundsegment) samt om

det är en *mångfald* av företag som konkurrerar (det vill säga antalet företag).

En bransch som karaktäriseras av strikt åtskillnad mellan olika kundsegment och där olika företag betjänar olika segment har således inte med nödvändighet en effektiv konkurrens även om antalet företag är stort. Å andra sidan kan konkurrensen vara effektiv med ett mindre antal företag om intensiteten och närhet är stark. Konkurrensen har vanligen brister i någon av de tre dimensionerna men poängen är att det kan vara av stort intresse att komplettera en beskrivning av till exempel antalet företag med en analys av intensitet och närhet.

Liningbranschen karaktäriserades vid tiden för förvärvet av en intensiv konkurrens och kamp om kunderna medelst ständig närvaro på marknaden och en relativt omfattande produktutveckling. Konkurrensen var, enligt de kriterier som är möjliga att bedöma, relativt effektiv trots att fler aktiva företag i branschen hade varit önskvärt. Även om företagen utifrån bland annat koncerntillhörighet hade olika ställning och storlek så var de relativt jämbördiga i kampen om enskilda kunder inom till exempel gruvindustrin. Den tekniska kompetensnivån och produktutvecklingsintensiteten som var nödvändig för att bedriva verksamhet inom liningbranschen var centrala etableringshinder. Internationellt verksamma företag inom samma bransch hade inte heller gjort några allvarliga inbrytningsförsök på de kärnområden som företagen ägnade sig åt vilket antyder att närheten till en avancerad hemmamarknad var betydelsefull för konkurrensen.

Inom frukt och grönt var situation omvänd. Företagen hade inte närhet till varandra i och med att de större företagen betjänade sina respektive block och hade få blocköverskridande kontakter. Därmed var konkurrensen inte heller intensiv och drevs inte i närhet mellan företagen. Undantag fanns dock, till exempel inom de delar av dagligvaruhandeln som inte var blockanslutna och vad gäller kompletteringsleveranser till vissa blockanslutna butiker. På inköpsmarknaden var situationen återigen något annorlunda. Där konkurrerade företag mer oberoende av blocktillhörighet. Effektivitet i distributionssystemen gynnade större företag som enkla kunde hantera större mängder frukt och genom den möjlighet som fanns för de större företagen genom deras medlemskap i fruktpanelerna. Färgbranschen hade, av liknande anledningar, en låg intensitet i konkurrensen även om närheten var större genom att fackhandlarna ofta förde flera tillverkares produkter. Tillverkarna hade också ett gemensamt intresse av att förhindra en utveckling som innebär att färgprodukter ges en lågprisprofil. Inom segmentet för yrkesmålerier var dock konkurrensen mer intensiv.

Mejeribranschen har traditionellt varit regionalt förankrad; både vad gäller kopplingen till mjölkbönderna och kopplingen till detaljhandeln.

Konkurrensen var tidigare mycket liten men vid tiden för förvärvet var konkurrensen på väg att intensifieras i branschen som helhet. Detta var en följd av flera samverkande orsaker; avregleringen avsåg att införa mer konkurrens i branschen, intresset för internationella/utländska företag att söka sig till den svenska marknaden ökade, mejerierna tog fram fler profilprodukter som marknadsfördes över hela landet och den regionala kopplingen (som tidigare var en nödvändighet) var på väg att överges. Det var svårt att upprätthålla lönsamheten och effektiviteten med enbart en viss regional marknad som sin bas. Tillgång till starka varumärken, stora produktionsanläggningar där en allt ökande mängd slutprodukter kunde framställas och ett effektivt distributionssystem var viktigare. Styrkan i den vertikala integrationen mellan bönder och mejeriföretag hade minskat och var inte längre ett lika uppenbart etableringshinder som tidigare. Konkurrensen mellan olika företag var intensiv i vissa avseenden; på vissa regionala marknader och på vissa produkter. Samtidigt så samarbetade man också inom branschen kring gemensamma produkter och produktgrupper. Möjligheten att vidga sortimentet ökar med storleken, liksom möjligheterna till en effektiv distribution. Demografiska och geografiska faktorer har också starka effekter på kostnader i distributionen.

Denna inledande diskussion har syftat till att visa på nyanserna i vad som kan vara "effektiv konkurrens". Effektiviteten hänger inte enbart samman med koncentrationen och antalet företag eller deras relativa marknadsandelar. Andra aspekter har en stor betydelse för om den konkurrens som bedrivs inom branschen är effektiv eller inte. Vissa av de observationer från de studerade branscherna som nämnts ovan kommer också att återkomma i de följande diskussionerna i detta kapitel.

## 6.1 En utvärdering av förvärven vad gäller relevant marknad och dominans

De bedömningar som gjordes och de argument som fördes fram under domstolsförhandlingarna (eller vid Konkurrensverkets prövning) kommer i det följande att kommenteras. Dessa bedömningar har även betydelse för analysen av förvärvens/icke förvärvens effekter som behandlas i nästföljande avsnitt.

### 6.1.1 Konkurrensarenan – Den relevanta marknadens avgränsning

Avgränsningen av konkurrensarenan, den relevanta marknaden, är central för bedömningen av den ställning som ett företag får efter ett förvärv men även för bedömningen av vilka effekter som ett förvärv leder till. Avgränsningen kan dock vara förknippad med en viss problematik på grund av att både en snäv och vid avgränsning av konkurrensarenan kan vara rimlig men av olika anledningar. Frågan om hur snävt konkurrensarenan bör avgränsas innebär en avvägning mellan att antingen avgränsa arenan till den nivå där den direkta interaktionen mellan konkurrenterna pågår eller att avgränsa arenan så att beroenden i det industriella systemet i sin helhet kan inkluderas i analysen. En snäv avgränsning har fördelen att de sammanhang där konkurrenterna faktiskt agerar relativt varandra kan analyseras.

Överfört till de studerade branscherna har den relevanta marknaden i några fall avgränsats snävt. För mejerierna avgränsades marknaden till färskmjölk inom Stockholmsregionen och inom färgbranschen till konsumentfärg. I branschen för frukt och grönt avgränsades den relevanta marknaden till frukt eftersom man menade att det fanns en betydande inhemsk konkurrens beträffande grönsaker. I ett av förvärvsärendena gjordes dock en bred avgränsning. I liningbranschen avgränsades marknaden till stål- och gummiprodukter för cement-, gruv-, samt sten och grusindustrin vilket i praktiken inkluderade ett antal olika verksamhetsområden. En bedömning gjordes även av hur effekterna om den relevanta marknaden begränsades till att gälla endast gummiprodukter för de nämnda marknaderna men även denna definition inkluderade olika verksamhetsområden.

En snäv avgränsning inkluderar, som ovan nämnts, inte de bredare industriella systemen i analysen. Det industriella systemet kan emellertid ha direkt relevans för hur konkurrensen på en snävare avgränsad marknad skall bedömas och det kan även vara så att förändringar på den snävare marknaden ger upphov till effekter inom andra delar av det industriella systemet. I mejeribranschen är detta mycket tydligt. För att tillverka och sälja färskmjölk på ett kostnadseffektivt sätt måste den överblivna mjölken förädlas och tas till vara på något sätt. Därför är till exempel osttillverkningen mycket viktig för företaget totala verksamhet och för företagets möjlighet att agera. Inom mejeribranschen är konkurrenssituationen olika för delmarknaderna för ost respektive färskmjölk. I det förra fallet är marknaden nationell och vissa av konkurrenterna samverkar i marknadsföring och utrymmet för utländska företag är större.



Beträffande färskmjölk är konkurrensen lokal eller regional. Det kan till exempel finnas möjligheter att finansiera den hårdare konkurrensen på en delmarknad med hjälp av lönsamhet upparbetad på mindre konkurrensutsatta marknader. När konsekvenser av ett förvärv skall bedömas är det relevantt att även inkludera den typen av beroendeförhållanden mellan olika delmarknader (eller kundsegment).

Konkurrenssituationen inom frukt påverkas på samma sätt av konkurrensen inom grönt. Dessutom berör konkurrensen inte bara de direkta konkurrenterna utan det finns även en konkurrens mellan de etablerade blocken i sin helhet. Frukt importerar i större utsträckning än grönsaker men det finns till exempel samordningsvinster vad gäller transporter lagring med mera att göra mellan de båda segmenten. Förutsättningarna för agerandet inom frukt och grönt är alltså relaterade till varandra.

När fusionen mellan Alcro och Beckers bedömdes angavs konsumentfärg som den relevanta marknaden. Marknaden för konsumentfärg är dock på många sätt relaterad till marknaden för färg till yrkesmåleri. Företagens agerande inom det ena området kan få direkta konsekvenser för verksamheten inom det andra området, till exempel vad gäller utvecklingen av nya produkter. Yrkesmålare ställer mycket höga krav på produkterna och har vanligen starka preferenser för ett speciellt märke. Samtidigt är detta en mer industriell marknad där professionella köpare och säljare möts och där större måleriföretag centralt samordnar inköp och därför i större utsträckning kan välja att köpa utifrån pris. Konkurrensen och prispresen på detta område är mer påtaglig än på delmarknaden för konsumentfärg.

Den relevanta marknaden i samband med Svedalas köp av Skega definierades, till skillnad från flera av de andra relaterade ärendena, relativt vitt eftersom dels produkter från relaterade industrier (stålfordringar) och dels kundsegment vars behov var olikartade inkluderades. Inom den vida marknadsdefinitionen framstår inte enskilda företag som lika dominerande men ändå kan ett förvärv leda till att situationen för en enskild bransch (till exempel gruvindustrin) dramatiskt förändras genom förvärvet. Att tillverka och sälja infodringar till gruvindustrin respektive till sten- och grusindustrin är två olika situationer. Dessutom var Skegas verksamhet inom grus- och stenindustrin relativt sett mycket begränsad. Trellex agerande i tillverkningen och försäljningen av siktar till sten- och grusindustrin påverkade inte direkt deras och Skegas agerande inom gruvindustrin. Svedala har även integrerat vertikalt genom att köpa maskintillverkare (vilka kan utrustas med Trellex infodringar redan vid leverans till kund) och arbetar därigenom i riktning mot att integrera systemet för malning och siktning. Om syftet med avgränsningen varit att komma nära den marknad där faktiska drag och motdrag gjordes och där

aktörerna direkt konkurrerade med varandra hade en avgränsning av marknaden till infodringar för gruvindustrin varit mer lämplig men i detta fall valdes den vidare marknadsdefinitionen.

Diskussionen ovan har visat att både den snäva och den vida relevanta marknadsdefinitionen är behäftad med svagheter. En snäv definition riskerar att bortse från effekter inom andra delar av ett industriellt system eller inom andra angränsande marknader medan en vid definition riskerar att bortse från konsekvenser på olika delmarknader som kan vara av en annan karaktär än för den vidare definierade marknaden.

En slutsats som kan dras utifrån den diskussion som förts ovan är att det krävs att den relevanta marknaden avgränsas mycket snävt om den direkta interaktionen mellan konkurrenterna skall vara möjlig att analysera. Det är dock viktigt att notera att analysen bör behandla huruvida ett förvärv kan leda till ökad marknadsstyrka och hämmad konkurrens inom både 1) det som definierats som relevant marknad och 2) inom andra, till den relevanta marknaden relaterade, marknader. I de studerade förvärvsärenden har detta skett i några av bedömningarna; Saba Tradings förvärv bedömdes mot bakgrund av effekterna på dagligvarumarknaden, och Alcro-Beckers mot bakgrund av förhållandena på yrkesmålerimarknaden. Detta uppmärksammades också i förarbetena till 1993 års förvävsregler i större utsträckning än i förvävsreglerna från 1982, vilket kommer att framgå av diskussionen i det följande.

## 6.1.2 Dominerande ställning

De strukturella förutsättningarna som påverkas genom förvärv är i första hand koncentrationsgraden i branschen. Samtliga studerade branscher var vid tidpunkten för förvärven koncentrerade och förvärven innebar eller skulle ha inneburit att koncentrationen ökade ytterligare. En ökad koncentration uppkommer om antalet verksamma företag minskar samtidigt som enskilda företags andel av marknaden ökar. Det finns inga direkta, icke tvetydiga, mått på när koncentrationsgraden i branschen är skadlig respektive när den är positiv (även om vissa "tumregler" brukar användas). Ett sådant mått kräver först och främst att man vet vilken målsättning som är överordnad andra målsättningar vad gäller branschutveckling.

När det gäller bedömningen av företagens dominerande ställning angavs i förarbetena till 1982 års lag att företagens relativa marknadsandelar samt graden av beroende mellan företagen på den relevanta marknaden bör utgöra grunden för denna bedömning. 1993 års lag och dess förarbeten ger en ytterligare precisering av de två bedömnings-

grunderna genom att praxis inom EU används vilken definierar riktvärden för markandsandelarna (under 30 % ingen dominans, över 40 % tyder på dominans, minst 50 procent skapar en presumtion för dominans och en marknadsandel över 65 procent gör denna presumtion nästan omöjlig att kullkasta). Andra faktorer vägs också in i bedömningen, till exempel marknadsandelens relativa storlek, finansiell stryka, inträdeshinder till marknaden, tillgång till insatsvaror, patent och andra immateriella rättigheter, teknologi och annan kunskapsmässig överlägsenhet. Ett generellt argument för att inkludera fler faktorer än enbart marknadsandelen i bedömningen är att ökad koncentration som följer av ett förvärv i sig inte leder till ökat inflytande på marknaden. Om däremot koncentrationen samtidigt innebär ökade möjligheter att utöva marknadsmakt och om koncentrationen ökar samtidigt som andra hinder byggs upp blir resultatet dock en icke effektiv, eller en mindre effektiv, konkurrens. Vertikal integration kan vara ett exempel på ett sådant hinder som utvecklas eller förstärks genom ökad koncentration.

De bedömningar som gjordes av företagens dominerande ställning till följd av förvärven sammanfattas i nedanstående tabell.

Tabell 6.1 Bedömning och argumentation för dominerade ställning i de fyra fallen

FÖRVÄRV: KF/SABA	BEDÖMNING: JA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk för dominans eftersom marknadsandelen skulle bli 46 % och den störste konkurrenten hade 28 % medan de övriga konkurrenterna var relativt små.</li> <li>• Integrationen och blockstrukturen ökade koncentrationen och möjligheten till marknadsstyrka.</li> <li>• Förhållandena kring inköp av den så kallade panelfrukten ökade möjligheten för Saba att styra marknaden.</li> </ul>	
FÖRVÄRV: Alcro/Becker	BEDÖMNING: JA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcro-Becker hade 45-50 % marknadsandel. Den störste konkurrenten hade mindre än hälften så stor andel och i övrigt fanns det inga konkurrenter som hade mer än 10 % av marknaden vilket innebar att marknadsandelen gav företaget en stark ställning på marknaden.</li> <li>• Bindningar inom detaljistkedjorna och kedjornas marknadsposition gav den störste tillverkaren fördelar vilket förstärkte företagets marknadsställning.</li> </ul>	
FÖRVÄRV: Arla/Gefleorten.	BEDÖMNING: NEJ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arla hade stora marknadsandelar både på andelen invägd mjölk (58 %) och på marknader för enskilda produkter medan konkurrenterna hade omkring 6-8 % av marknaden. Arla ansågs därför ha en dominerande ställning.</li> <li>• Avregleringen ansågs ge möjlighet till konkurrens vilken tidigare inte förekommit mellan Arla och Gefleorten.</li> </ul>	
FÖRVÄRV: Svedala/Skega	BEDÖMNING: NEJ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parterna bedömdes tillsammans erhålla en marknadsandel på 20 % varför de ej ansågs ha en dominerande ställning.</li> <li>• Om en snävare avgränsning av marknaden använts bedömdes den totala marknadsandelen till 80% vilket skulle ge parterna en dominerande ställning men denna skulle inte vara hämmande.</li> </ul>	

I många av bedömningarna har inte marknadsandelen i sig setts som ett skäl för att anse att ett förvärv kommer att leda till att företaget får en dominerande ställning. Endast i fallet Arla och Gefleorten bedömdes företaget ha en dominerande ställning enbart med utgångspunkt i företagets relativa marknadsandelar. I en bransch med asymmetrisk koncentration, det vill säga när skillnaderna mellan den dominerande aktören och de övriga konkurrenternas marknadsandelar är mycket stora, är det viktigare att den dominerande aktörens marknadsandel tillmäts större betydelse än i branscher med en mer symmetrisk koncentration.

Arla hade 58 % av all invägd mjölk (invägd mjölk är ett bristfälligt, men tillgängligt, mått på marknadsandel och får betraktas som en grov approximation). Assymetrin mellan de olika mejeriföretagen var mycket stor. Arlas största konkurrent hade endast drygt åtta procent av invägningen och om de nio största konkurrenternas andelar slogs ihop

så hade de endast drygt 34 % av invägningen. Arla var med andra ord dominerande på den svenska marknaden (även om de regionala skillnaderna var stora på grund av den traditionella regionala uppdelningen av mejerimarknaden). Denna andel var i sig tillräcklig för att företaget skulle bedömas ha en dominerande ställning. Den dominerande ställningen var ett faktum oberoende av om förvärvet av Gefleorten genomfördes eller inte.

Det fanns inget företag i de andra branscherna som ensamt var så dominerande som Arla var i mejeribranschen. I färg-, frukt och grönt respektive linning var det några få företag som dominerade respektive marknad och därutöver fanns det ett antal mindre företag. I frukt- och gröntbranschen hade två av företagen (Saba och ICA) vardera närmare 30 % medan KF hade 12 %. Övriga delade på den resterande delen av marknaden. Detsamma gäller för färgbranschen; Alcro hade 30 % av marknaden för konsumentfärg medan Beckers och Nordsjö hade 20 % vardera. Företagen mötte varandra och konkurrerade både på marknaden för yrkesmåleri och på konsumentmarknaden. Dessutom fanns ett flertal mindre aktörer som också kunde förstärka konkurrenstrycket. I linningbranschen var de två företagen som slogs samman de enda som fanns på marknaden för kvarninförlingar i gummi.

Förutom i linning och mejeribranschen har graden av vertikal integration, vid sidan om företagets starka marknadspositioner, legat till grund för bedömningen om huruvida förvärvet leder till en dominerande ställning eller inte. Starkast var dessa bindningar inom frukt- och gröntbranschen. Butikerna köpte i stor utsträckning från de "egna" grossisterna, inom blocken. Fristående leverantörer inriktade sig på kompletteringsleveranser, i första hand till större butiker, eller leveranser till butiker utanför blocken. Detta utgjorde i sig det antagligen viktigaste etableringshindret i branschen vid tidpunkten för förvärvet. Inom färgbranschen var den vertikala integrationen i vissa avseenden svagare än inom frukt och grönt men ändå av stor betydelse för möjligheten att distribuera produkterna. Nya tillverkare eller mindre expanderande tillverkare kunde antingen komma in som komplement i de stora kedjornas butiker, bygga upp ett eget nät av återförsäljare, starta egna butiker eller försöka introducera sina varor någon annan väg (stormarknader, direktförsäljning, etc). Ingen av dessa vägar var enkel.

Storleken var också i sig en viktig konkurrensfördel inom både färg samt frukt och grönt. Dels därför att det gav en ökad möjlighet till effektiv produktion (färg) eller distribution (frukt och grönt) och dels genom möjligheterna att inom samma företag lättare tillhandahålla ett brett sortiment. Inom frukt och grönt anses det att storleken främst är en fördel på inköpsmarknaderna (transoceaniska transporter till Sverige

och plats i fruktpanelerna). När sådana fördelar hänger samman med marknadsandelen och företagets storlek bör detta således också kunna påverka bedömningen av dominerande ställning.

Den vertikala integration som finns i liningbranschen till följd av Svedalas köp av maskintillverkare inkluderades inte i Konkurrensverkets bedömning av fallet men även i denna bransch är integrationen av betydelse för konkurrensen. Graden av vertikal integration och storlek kan teoretiskt beskrivas som ett mobilitetshinder som försvårar för konkurrenterna att agera på den marknad som det dominerande företaget finns på. Det framgår inte i domskälen att andra mobilitetshinder ansetts vara av betydelse för företagets ställning på den relevanta marknaden. Det är emellertid ett antal andra faktorer som anses ge upphov till mobilitetshinder i branschen. Som exempel kan forsknings- och utvecklingsintensiteten i liningbranschen nämnas.

En slutsats som kan dras är att mobilitetshinder, vid sidan om företagets relativa marknadsandelar, är av väsentlig betydelse för bedömningen av ett företags dominerande ställning på den relevanta marknaden. Om koncentrationen är symmetrisk men mobilitetshindren är höga är risken att företagen agerar i samförstånd med varandra. De konkurrenter som kan utmana varandra och bidra till en intensiv konkurrens väljer att samordna sitt agerande och undviker därigenom konkurrensen. I färgbranschen tyder till exempel det relativt sett höga priset på ett sådant agerande och i frukt och gröntbranschen ser inte ICA och Saba varandra som fiender utan accepterar varandra. I liningbranschen, där koncentrationen var symmetrisk men hotet om nya etableringar var litet (det vill säga företagen hade ingen glädje av eventuella mobilitetshinder), konkurrerade företagen däremot intensivt med varandra. En annan slutsats som därför kan dras är att om koncentrationen är symmetrisk, det finns konkurrenter men mobilitetshindren är höga, kan två företags sammanlagda position utnyttjas för att utöva marknadsmakt. Det är därför rimligt att mobilitetshindrens betydelse för företagets dominans eller marknadsmakt och möjligheten för två företag att tillsammans dominera en marknad får en mer framträdande roll i framtida rättspraxis och förarbeten.

## 6.2 Effekter av förvärven respektive icke förvärvet

De effekter av förvärven/icke förvärven som skall diskuteras i det följande är dels de för konkurrensens effektivitet hämmande effekter som ansågs, respektive inte ansågs, vara tillräckligt stora för att tillåta respektive häva förvärven, dels betydelsen av förvärvens effekter ur

allmän synpunkt. Av de studerade förvärvsärendena bedömdes Sabas förvärv av KF:s frukt och gröntverksamhet samt Arlas förvärv av Gefleorten innebära en dominans som hämmade effektiv konkurrens samt att detta också var skadligt från allmän synpunkt. NO hävdade att samgåendet mellan Alcro och Beckers också innebar att konkurrensen skulle hämmas men fick ej stöd för detta i Marknadsdomstolens dom. I liningsbranschen gjorde Konkurrensverket bedömningen att förvärvet inte skulle skapa eller förstärka en dominerande ställning som skulle hämma konkurrensen. I det följande skall konkurrenssituationen ett antal år efter förvärvsärendena jämföras med bedömningarna.

### 6.2.1 Dominans som hämmar effektiv konkurrens

För att dominansen till följd av ett förvärv skall vara att anse som skadlig för konkurrensen enligt 1982 års konkurrenslag skall den leda till negativa effekter på prisbildningen, effektiviteten och för annan näringsutövers verksamhet. Även om alla förvärvsärenden, utom förvärvet av Skega, bedömts utifrån 1982 års lag kommer även de bedömningsgrunder som anges för 1993 års lag att inkluderas i analysen. Detta för att erhålla insikter av betydelse för utvärderingen av 1993 års regler om förvärvskontroll. I förarbetena angavs ett antal faktorer som tillsammans med de tre ovan nämnda faktorerna var av betydelse för att bedöma konkurrenstrycket i en bransch vilka kommer att inkluderas i analysen nedan.

#### **1. Potentiella och utländska konkurrenter på den relevanta marknaden**

En viktig fråga för bedömningen av konkurrensens effekter är vilka konkurrenter som skall anses finnas på den relevanta marknaden och vara av betydelse för konkurrensens effektivitet. Det är lättare att fastställa vilka de faktiska konkurrenterna är medan bedömningen av både de potentiella konkurrenternas och de utländska konkurrenternas betydelse för konkurrensen kan vara mer problematisk. Ett vanligt anfört argument för förvärven var att den minskning av antalet svenska konkurrenter som blev följden av förvärvet komparerades av hotet om potentiell konkurrens. Det är därför av intresse att fastställa när potentiella konkurrenter kan anses utgöra ett reellt "hot" och när nya etableringar är att betrakta som osannolika. I detta sammanhang är både de svenska företagens ställning på marknaden, existerande etableringshinder samt marknads attraktivitet av betydelse för bedömningen.

Den argumentation som fördes i samband med att förvärvsärendena behandlades i Marknadsdomstolen sammanfattas nedan. Argumenten som presenteras i tabellen är hämtade från argumentationen och inte enbart från domskälen som anfördes, eftersom Marknadsdomstolen främst hade att ta ställningen till de tre effektivitetskriterierna som angavs i 1982 års regler. I förarbetena till 1993 års regler poängteras tydligt att frågan om potentiella och utländska konkurrenters framtida etablering på den relevanta marknaden kan vara av betydelse för konkurrenstrycket i branschen.

Ofta var hotet om nya etableringar kopplat till förväntningen om att utländska konkurrenter inom en snar framtid kunde förväntas etablera verksamhet i Sverige. Ett argument för detta var att den europeiska integrationen skulle komma att reducera de hinder som tidigare hållit de utländska konkurrenterna borta från den svenska marknaden. I detta sammanhang bör det dock poängteras att vid sidan om de politiskt inducerade hinder som monteras ned i och med införandet av en gemensam marknad så finns det även marknadsinducerade och så kallade naturliga hinder för en etablering (jfr Bonnedahl 1997, Bengtsson & Bonnedahl 1993). I förarbetena till 1993 års lag anges också att det är viktigt att ta hänsyn till rättsliga eller andra hinder för inträden på marknaden. Geografiskt avstånd är till exempel ett sådant naturligt hinder för ökad internationell integration av betydelse för konkurrensen i mejeribranschen (vad gäller vissa av produkterna).

Även kulturellt relaterade hinder kan i viss utsträckning beskrivas som naturliga och till dessa hör konsumenternas lojalitet mot nationella produkter eller de preferenser för vissa produkttyper som är nationellt bundna. Att företag som Alcro, Beckers och Nordsjö varit de huvudsakliga färgleverantörerna under lång tid innebär att kunden utvecklat en köptrohet och sådana preferenser som kan utgöra ett etableringshinder för utländska konkurrenter. Den starka ställning som företagen dessutom har på den svenska marknaden förstärker deras makt i förhållande till kunderna på den svenska marknaden. Den vertikala integrationen mellan tillverkare, grossister och detaljister inom färgbranschen, och motsvarande inom frukt och grönt är, vilket tidigare nämnts, ett väsentligt etableringshinder för potentiella etablerare.



Tabell 6.2: Argument för och emot förvärvet utifrån hotet om potentiell och utländsk konkurrens

FÖR VÄRV	ARGUMENT FÖR	ARGUMENT MOT
Saba/ KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den internationella konkurrensen förväntas öka.</li> <li>• Konkurrensen ökar eftersom KF öppnas för fler leverantörer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förvärvet leder till endast två grupperingar på den svenska marknaden, konkurrenstrycket minskar.</li> </ul>
Alcro/ Becker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inträden av nya etablerare försvåras av kedjestrukturen och av märkestrohet dock inte tillräckligt för skadlig verkan</li> <li>• Betydelsefull försäljning av färg sker genom andra kanaler.</li> <li>• De konkurrenshämmande faktorerna vad gäller importkonkurrens föreligger oberoende av förvärvet.</li> <li>• Det finns betydelsefull faktisk och potentiell konkurrens från andra företag både utländska och inhemska.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starkt konkurrenstryck på exportmarknader hade kunnat uppväga bristen på inhemsk konkurrens som kan följa av förvärvet, ett sådant tryck saknades dock.</li> <li>• Företaget kan i viss utsträckning agera utan att ta hänsyn till reaktioner från potentiella konkurrenter.</li> </ul>
Arla/ Gefle- orten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhemsk konkurrens fanns inte innan förvärvet och förvärvet skulle därför inte påverka den inhemska konkurrensen.</li> <li>• Arla måste ha tillräcklig storlek för att på en öppnare marknad effektivare kunna konkurrera med utländska företag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liten importkonkurrens att vänta på den relevanta marknaden på grund av att det är frågan om färskvaror och på grund av transportproblemen.</li> <li>• Om mejerier vill gå samman med utländska mejerier är det viktigt att olika mejerier kan komma i fråga.</li> <li>• Sannolikheten för nyetableringar är mycket liten</li> </ul>
Svedala /Skega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Potentiell konkurrens behandlades ej eftersom förvärvet inte bedömdes innebära att en dominerande ställning uppkom eller förstärktes.</i></li> </ul>	

Till detta bör också fogas en bedömning av den svenska marknadens attraktionskraft vilket är kopplat till den i förarbetena till 1993 års regler angivna betydelsen som skall läggas vid utvecklingen av tillgång och efterfrågan. Sverige är, i internationella sammanhang, en liten

marknad. För att det skall anses som attraktivt för utländska aktörer att etablera sig på den svenska marknaden måste vinstpotentialen vara större än kostnaderna för att till exempel anpassa produkten efter svenska förhållanden. Risken med etableringen måste också bedömas som rimlig i förhållande till den potentiella lönsamheten. Om produkten är sådan att graden av kundanpassning är hög ökar kostnaderna vid en eventuell etablering. Ett exempel är att servicegraden i försäljningen av liningprodukter förutsätter lokal representation eller att svenska konsumenter har annorlunda bedömningar av hur mättad olika färger skall vara jämfört med en del andra utländska marknader. Den svenska marknadens attraktivitet måste även ställas i relation till andra nationella marknadens attraktivitet. Om efterfrågan går ned i vissa länder kan incitamenten att expandera i andra länder öka och på så sätt kan den svenska marknadens attraktivitet variera i takt med förhållanden i andra länder.

En delvis annorlunda bedömning är när existerande utländska företag skall anses vara konkurrenter på en specifik relevant marknad. Om Valios försäljning av yoghurt i Sverige tas som exempel så kan den både beskrivas som ett sätt för Arla att skapa konkurrensfördelar relativt de övriga svenska mejerierna snarare än som en faktisk etablering av en utländsk konkurrent. Samma resonemang kan föras om det franska företaget Sodials verksamhet i Sverige. Arlas tidigare (till och med 1997) tillverkning och försäljning av Sodials Yoplait yoghurt i Sverige kan ses som ett exempel på hur en utländsk konkurrent visserligen etableras på marknaden, men på ett sätt som ger ett mejeriföretag, i detta fall Arla, en konkurrensfördel gentemot andra svenska mejeriföretag. I detta perspektiv är det inte frågan om någon reell konkurrens gentemot Arla. Exemplet Social och utvecklingen under 1997 visar emellertid att även denna form av etablering kan bli betydelsefull om samarbetet upphör. Varumärket kan då vara väl etablerat på den svenska marknaden men plötsligt utan värde för den tidigare svenska samarbetspartnern. Denna typ av samarbeten kan alltså innebära både att den potentiella konkurrensen minskar och att den på längre sikt ökar. Den främsta utländska konkurrensen för de olika mejeriprodukterna är dock importkonkurrens via företag som Valio, Danone och Unilever. Inom färgbranschen har flera av de svenska tillverkarna köpts av utländska företag som på så sätt etablerat sig i Sverige även om de inte nödvändigtvis säljer under egna varumärken.

Genom att nya märken importeras kan de svenska företagen pressas att rationalisera verksamheten och att sänka priset. I den bemärkelsen bidrar importen till ett ökat konkurrenstryck lika väl som en utländsk etablering skulle kunna göra det. Däremot, om utgångspunkten tas i det resonemang som fördes om lokala miljöers betydelse för utvecklingen och innovationskraften i en bransch, krävs det att de utländska

företagen etablerar strategiskt viktiga funktioner inom landet och agerar i syfte att bygga upp en verksamhet som inkluderar annat än endast export till Sverige för att innovationskraften inom branschen skall öka. I de studerade branscherna finns både exempel på etableringar som inkluderat andra dimensioner än endast export och exempel där de utländska konkurrenterna endast har export till Sverige. Det danska företaget Flüggers etablering i Sverige genom köpet av HP kan tas som ett exempel på det förstnämnda fallet. De köpte ett företag som satsat och satsar på att bygga upp egna försäljningskanaler inom landet vilket innebär att de i större utsträckning än andra utländska konkurrenter kan anses vara reella konkurrenter på den relevanta marknaden. De bidrar till ett ökat konkurrenstryck i hela det vertikalt integrerade system som färgbranschen utgör. Ett exempel på det senare är det norska Jotuns etablering i Sverige.

Färgbranschen internationaliserades under 1990-talet (senare än vad man antog under domstolsförhandlingarna) genom att de svenska företagen ökade sin export. Redan innan dess hade den internationella närvaron i Sverige ökat, men inte genom att helt nya företag etablerades och tog upp konkurrensen med de svenska, utan genom att utländska intressen i större utsträckning köpte upp mindre svenska tillverkare. Detta har i sig inte avsevärt ökat konkurrenstrycket vad gäller antal företag men de företag som finns har möjligen fått en bättre bas och en mer långsiktig finansiell styrka. Importkonkurrensen är av viss betydelse. Några mindre nyetableringar, med små marknadsandelar, har också ägt rum under senare år.

Inom frukt och gröntbranschen har bland annat ett företag med holländska ägare etablerats under 1990-talet, Direkt Frukt och Grönt, och vuxit så att man idag är en av de viktiga fristående aktörerna. Även om företaget är litet på marknaden så representerar de ett delvis nytt inslag på den svenska marknaden genom att de via koncernbolag importerar frukt till Sverige. De blir på så sätt oberoende av de begränsningar som till exempel panelsystemet utgör. Det finns flera exempel på utländska eller utländskt ägda företag som säljer till/etablerat sig i Sverige, men Direkt Frukt och Grönt är hittills mest framgångsrikt. Två företagsgrupper utanför de dominerande blocken har också vuxit/bildats under åren efter förvärvet.

En slutsats av ovanstående är att betydelsen av den framtida potentiella utländska konkurrensen i allmänhet överdrivits i samband med domstolsförhandlingarna. De utländska inbrytningar som ägt rum är förhållandevis marginella. En andra slutsats är att det är en viktig skillnad mellan olika typer av etablering av utländska konkurrenter. I vissa fall sker etableringen genom att sedan tidigare verksamma svenska företag genom avtal, ägande eller på annat sätt ges tillgång till ett utländskt företags sortiment. I andra fall, dock mer sällsynt,

etablerar sig ett utländskt företag i landet och placerar strategiskt viktiga funktioner här. Båda typerna ökar konkurrenstrycket men på olika sätt. Importkonkurrensen ger ingen direkt utveckling av den industriella miljön i landet medan detta kan bli en följd om den utländska etableringen även omfattar tillverkning och utveckling.

## **2. Andra aktörers näringsutövande för konkurrenter och i mellanliggande och slutliga distributionsled**

De negativa effekter som kan följa av ökad koncentration och ökad dominans till följd av ett företagsförvärv kan påverka, inte bara konkurrenterna på den relevanta marknaden, utan även företag i mellanliggande och slutliga distributionsled. Den negativa effekt som kan uppstå är att dessa företags näringsutövande hämmas. I tabellen på nästa sida redovisas den argumentation som fördes för och emot förvärven vad gäller dess effekter för konkurrenters och andras näringsutövande.

I frukt och grönt fördes både argument för och emot förvärvet fram med avseende på effekterna för annans näringsutövande. De argument som fördes fram emot förvärvet var i stor utsträckning kopplade till bindningen mellan KF och det blivande Saba och att denna bindning skulle försvåra för andra att sälja sina produkter till KF. Vid förhandlingen som följde efter behandlingen i Marknadsdomstolen förband sig Saba att motverka att dessa skadliga effekter skulle uppkomma. Det avtal som slöts innebar att Saba dels inte kunde kräva köptrohet från KF och dels inte skulle försöka stänga ute andra företag från marknaden. Avtalet betraktades som en försäkring om att förvärvet inte skulle leda till en ännu fastare och mer integrerad blockstruktur än vad som varit fallet tidigare. Företagens respektive insyn i varandra minskades. Avtalet bidrog till att den fasta blockuppdelningen försvagades vad gäller KF:s detaljhandel. Kvar stod därigenom de positiva effekterna av förvärvet vilket motiverade att förvärvet godkändes.

Ett av de argument som fördes fram för förvärvet var att blockstrukturen skulle luckras upp. Mot detta kan anföras att Sabas ställning på den relevanta marknaden faktiskt förstärktes. Saba har emellertid inte kunnat eller velat utnyttja denna ställning för att ytterligare dominera marknaden. Sabas kunder är inte fullständigt köptrogna även om en del konkurrenter upplever att Saba agerar i den riktningen. Andra företag i branschen har vuxit i relation till Saba, åtminstone företag belägna i södra Sverige. Det är främst på avsättningsmarknaden som Saba genom marknadsakt skulle kunna stänga ute andra företag. På importmarknaden är möjligheterna till

detta mindre även om sådana möjligheter kan finnas vad gäller fruktpanelerna och de transoceaniska transporterna. Betydelsen av fruktpaneler och andra samordnade affärer på den internationella marknaden tycks emellertid ha minskat något i betydelse vilket i sin tur underlättat för en del av de mindre företagen.

Tabell 6.3 Argument för och emot förvärven vad gäller dess effekter för konkurrenters och andras näringsutövande i tre av fallen.

FÖR-VÄRV	ARGUMENT FÖR	ARGUMENT MOT
Saba/ KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensiv konkurrens i detaljistledet som inte kommer att hindras av förvärvet eftersom detaljisterna har full frihet att välja leverantör.</li> <li>• Förvärvet innebär en öppning av blockstrukturen.</li> <li>• Om inte förvärvet genomförs kommer utrymmet för andra näringsutövare att vara litet till följd av KF:s helintegrerade distribution.</li> <li>• Andra grossister skulle inte beröras eftersom KF:s inköp från dessa var obetydlig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperativa företag som tidigare köpt frukt och grönt från fristående leverantörer har avbrutit inköpen.</li> <li>• De aktuella avtalen innebär att kooperativa företag i så stor utsträckning som möjligt skall köpa sina varor från Saba.</li> <li>• Trots öppningen av blocken bibehålls i huvudsak blockstrukturen inom dagligvaruhandeln.</li> <li>• De mindre företagen skulle bli tvungna att anpassa sig till Saba.</li> <li>• Saba hade en fördel gentemot konkurrenterna genom insyn i KF:s (KDAB) verksamhet.</li> </ul>
Alcro/B ecker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De konkurrenshämmande faktorerna vad gäller detaljisternas svårighet att föra ett fullt sortiment från mer än en tillverkare föreligger oberoende av förvärvet.</li> <li>• Detaljistledet ansågs ha stor makt att själva välja leverantör vilket bland annat angavs förklara varför Alcro-Beckers valde att ha kvar båda varumärkena.</li> </ul>	
Arla/ Gefle- orten		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förvärvet kan få negativa praktiska och psykologiska konsekvenser för andra aktörer på marknaden.</li> <li>• Försvårar annans näringsutövande genom att de kan tvingas följa Arlas agerande.</li> </ul>

- Svedala/ Skega | • *Effekter på annans näringsutövande behandlades ej eftersom förvärvet inte bedömdes innebära att en dominerande ställning uppkom eller förstärktes.*

Det finns fortfarande storleksfördelar vad gäller frakter och inköp. Panelerna står ofta för mycket stora delar av skörden i vissa länder trots de avregleringar som genomförts. Även om Saba officiellt inte skulle motsätta sig att mindre konkurrenter får plats i olika paneler så finns det andra företag än Saba som kan motsätta sig detta. Dessutom vill exportörerna ibland inte ha så många panelmedlemmar att handla med. Samarbete inom den transoceaniska transporten har inte förekommit i någon större utsträckning med undantag av några tillfällen under det första året efter förvärvet. Detta trots det avtal som Saba och KF träffade med Marknadsdomstolen för att förvärvet skulle tillåtas. Saba Trading har istället minskat på den egna charteringsverksamheten.

Utvecklingen i branschen visar att det varit möjligt att agera och växa för fristående företag med inköpsvolymerna som är relativt sett små jämfört med Saba och ICA. Everfresh menar att Sabas förstärkta dominans kan ha haft positiva effekter därför att den utgjort en drivkraft för de mindre aktörerna att söka nya lösningar och nya vägar i sin verksamhet. Exempel på detta är nya former av butiksbearbetning och en ökad direktdistribution. Vad gäller avsättningsmarknaden hävdar Saba att KF nu köper mindre från Saba än vad de tidigare gjorde från KF:s importorganisation. Det kan även konstateras att de fria importörerna i södra Sverige expanderat efter förvärvet. En anledning kan vara att de efter förvärvet i viss utsträckning övergått till direktdistribution och därigenom kringgår grossistledet. ICA har emellertid expanderat sedan förvärvet och eftersom ICA är starkt vertikalt integrerad innebär detta en förstärkning av blockstrukturens marknadsmakt.

En annan effekt som möjligen kan relateras till förvärvet och som har betydelse för annans näringsutövande är KF:s bildande av färskvarucentraler och att KF i större utsträckning än tidigare har centrala förhandlingar vid valet av leverantörer. Vissa av de fria importörerna menar att detta gjort det svårare att sälja till KF samtidigt som även Saba anser att deras möjlighet att sälja till KF minskat till följd av centralerna. Centraliseringen av leverantörsavtalen förstärker återigen blockstrukturen genom att KF lättare kan kontrollera alla led i den vertikala kedjan. Det är svårare att styra varje enskild detaljist och deras val av leverantörer än att påverka centralt slutna avtal. De fristående aktörerna menar också att det är lättare att komma in i detaljistledet än att komma in centralt. Samtidigt innebär centraliseringen av avtalsförhandlingarna att Saba och de fristående aktörerna

möts i direkt konkurrens med varandra vilket ger KF en potentiellt starkare förhandlingsposition relativt Saba. KF:s marknadsstyrka har alltså förstärkts genom att de kan utnyttja de fördelar som blockstrukturen ger både för att kontrollera inköpen i detaljistledet (vilket ger en möjligheten att utestänga fristående aktörer) och att pressa Saba vad gäller deras prestationer (vad gäller pris, distribution etc.) Denna ökade affärsmässighet har blivit möjligt tack vare förvärvet eftersom KF efter förvärvet är betydligt friare att välja bland de import- och grossistföretag som finns på marknaden. KF äger dock delar av Saba vilket kan (trots att Saba och KF ej anser det) innebära att fristående företag får svårare att komma in i detaljistledet.

I både liningsbranschen och färgbranschen kan en av de effekter som beskrevs i frukt och grönt branschen också iakttagas. Den ökade koncentrationen som förvärven gett upphov till har tvingat företagen att söka nya lösningar i ett försök att motverka de negativa effekter som förvärven annars skulle innebära. I färgbranschen kan det faktum att ägarrelationerna mellan Spektrum och Alcro-Beckers avvecklades i samband med förvärvet ses som en positiv effekt. Kedjan har därigenom erhållit en mer självständig position i förhållande till tillverkarna och kan i större utsträckning än tidigare agera utifrån egna intressen gentemot tillverkarnas intressen.

Den negativa effekt som förvärven direkt fick för andra näringsutövare var att deras förhandlingsstyrka i förhållande till tillverkarna minskade. I liningsfallet ser Boliden och LKAB det faktum att det nu endast finns en leverantör av gummiinfodringar i Sverige som ett problem vilket kan få effekter på såväl prisbildningen som på produktutvecklingen. På samma sätt minskar färgkedjornas förhandlingsstyrka när motparten blir dubbelt så stark. Sveriges Färghandlars Riskförbund anser rent allmänt att förvärvet inte var bra ur färghandlarnas perspektiv eftersom två av de viktigast motparterna blev en. I vilken utsträckning företaget utnyttjar denna makt är dock osäkert.

De negativa effekterna har emellertid också gett upphov till motåtgärder. LKAB söker nya leverantörer och har i ett försök att etablera en fungerande relation med det finska företaget Teknikum bidragit till att antalet konkurrenter i Sverige kan komma att öka. Detta kan jämföras med Spektrums agerande relativt Scala. Scala har genom att tillverka ett snävt sortiment som kan brytas i Alcros brytbaser kommit förbi det etableringshinder som brytsystem och kulörbehovet innebär. Spektrum ser utvecklingen som en fördel eftersom de i sina förhandlingar med Alcro-Beckers har ett alternativ vilket stärker deras förhandlingsstyrka. Att den vertikala integrationen minskat till följd av att Spektrumkedjan inte längre har någon ägarmässig bindning till Alcro och att andra distributionskanaler utvecklats kan göra det enklare

för de mindre företagen att nå marknaden. I fallet med Arla och Gefleorten upphävdes förvärvet varför den inte kan sägas ha fått några negativa effekter för övriga företag. Arla är i kraft av sin marknadsandel marknadsledare och Arlas prissättning och utveckling har naturligtvis en stark påverkan på de andra företagen oavsett om Gefleorten hade förvärvats eller ej.

En slutsats som kan dras är att de satsningar som gjorts i syfte att hitta nya lösningar och att motverka de negativa effekter som uppkommit till följd av den ökade koncentrationen kan anses vara positiva effekter av förvärvet. Man bör dock vara medveten om att dessa satsningar är förhållandevis små och inte på ett enkelt sätt neutraliserar det som upplevs som negativa effekter. En andra slutsats är att en förändring i ett starkt integrerat system kan ge upphov till följd effekter vilka kan vara svåra att förutse. För att det skall vara möjligt att förutse sådana förändring måste en förståelse erhållas för hur blockstrukturen och de krafter som verkar inom ramen för denna fungerar samt för de fördelar och den marknadsmakt som integrationen ger olika led i systemet.

### 3. Prisutvecklingen

En annan effekt av ett förvärv som anses vara hämmande för en effektiv konkurrens är om den ökade koncentrationen innebär att företagen kan skapa ett vinstutrymme genom att sätta ett högre pris och att företagens vinster av rationalisering inte kommer konsumenterna till godo. I tabellen på nästa sida har de argument, kopplade till risken för en negativ prisutveckling, som i de olika ärendena fördes fram i Marknadsdomstolen sammanfattats.

En jämförelse av prisutvecklingen för frukt och grönt och olika konsument- och producentindex visar att KPI för kategorin ”grönsaker, rotsaker, frukt och bär” har ökat med knappt fyra procent mellan 1990 och 1996 medan KPI för livsmedel minskat med drygt fyra procent. Ungefär detsamma gäller för perioden 1993-1996. 1996 och 1997 har dock karakteriserats av totalt sett sjunkande priser. Jämfört med KPI totalt har frukt och grönt haft en något långsammare prisutveckling under åren efter förvärvet. EU-effekter (till exempel stigande bananpriser som gör att index för frukt och grönt går upp) minskar dock möjligheterna att uttala sig om förvärvets effekter på priserna. En orsak till skillnaden mellan KPI för livsmedel jämfört med KPI för frukt och grönt är momssänkningen som inte kunde genomföras för frukt och grönt på samma sätt eftersom dessa varugrupper ej kan sägas ha ett normalpris. Påläggen i import-, grossist- och detaljistled har en stor betydelse för prisutvecklingen vilket är ännu en orsak till svårigheten



att säga något om förvärvets priseffekter i olika led utan avancerade analyser. Dock tycks inte lönsamheten i branschen ha ökat vilket tyder på att konkurrenstrycket bibehållits eller ökat.

Inom färgbranschen var, vilket konstaterades inför Marknadsdomstolen, prisökningen på färg i producentledet högre än ökningen av PPI (producentprisindex) för tillverkade industriprodukter. Ingen djupare analys av orsakerna till detta hade dock genomförts. Företagen framhöll att råvarupriserna var en starkt bidragande orsak till denna ökning. Under 1990-talet har denna ökning mattats av och mellan 1992 och 1996 har PPI för tillverkade industriprodukter ökat med ungefär en procentenhet mindre än producentpriserna på färg. Den kraftigare prisökningen mattades av ungefär runt 1993/1994. Därefter har priserna under några år hållit ungefär samma ökningstakt som PPI för tillverkade industriprodukter. Detta stämmer väl överens med uppgifter från de intervjuade företagen om prisutvecklingen för råvaror. Det verkar således finnas ett samband mellan råvarupriser och prisutvecklingen på färg. Om dessa höjningar varit berättigade eller inte kan endast mer avancerade analyser av olika priser avgöra varför den diskussionen lämnas därhän.

Tabell 6.4 Argument för och emot att förvärven skulle påverka prisbildningen negativt

FÖR-VÄRV	ARGUMENT FÖR	ARGUMENT MOT
Saba/ KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenten i detaljistledet innebär att vinsterna av förvärvet kommer att komma konsumenterna till godo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentrationen i grossist- och detaljistleden kan leda till negativa effekter på prisbildningen.</li> <li>• Risk att andra företag utestängs vilket sänker konkurrenstrycket.</li> <li>• Möjliga effektivitetsvinster fortplantas inte till konsumenterna vid lågt konkurrenstryck.</li> </ul>
Alcro/ Beckers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De konkurrenshämmande faktorerna vad gäller brist på priskonkurrens föreligger oberoende av förvärvet.</li> <li>• Företagens prishöjningar är beroende av ökade råvarukostnader.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marknaden hade uppvisat en stigande prisutveckling utöver vad som ansågs motiverat. Risk för oligopolbeteende vid samstämmiga prishöjningar.</li> <li>• Troligt att företagen satsar på produktkonkurrens istället för priskonkurrens.</li> </ul>
Arla/ Gefle- orten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priskonkurrens är i stort utesluten på grund av marknadens reglering och geografiska hinder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priskonkurrens kan bli möjlig till följd av den förestående avregleringen</li> <li>• En ökad dominans kan hämma prisutvecklingen. Om Arla växer så ökar deras förmåga till skadlig priskonkurrens/underprissättning</li> <li>• Negativ prisutveckling att vänta genom möjlighet till monopolprissättning vilket förstärks av den låga priselasticiteten.</li> </ul>
Svedala /Skega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prisutvecklingen behandlades ej eftersom förvärvet inte bedömdes innebära att en dominerande ställning uppkom eller förstärktes.</i></li> </ul>	

Det är dock uppenbart att den i Marknadsdomstolen konstaterade prisökningen över index inte har långsiktigt förvärrats efter förvärvet. Det misstänkta oligopolistiska prisbeteendet (samtidig höjning inom branschen) förklaras inom branschen av råvarupriserna. Strukturen inom branschen medför dock troligen att företagen håller en jämförbar prisnivå som de man uppfattar som sina konkurrenter. Att förvärvet medfört någon försämring i detta avseende är dock svårt att hävda. Priskonkurrens i form av lågpriser förekommer inte direkt mellan de

större företagen på konsumentfärg. På yrkesmåleriet är emellertid prispressen större. För priskonkurrensen står främst de mindre företagen som dock har svårt att erhålla tillträde till marknaden i stor skala. Priskonkurrensen handlar också främst om vilken detaljkategori färgen säljs i.

KPI mätt för mjölk, ost och ägg har ökat med 3,1 % mellan 1990 och 1996 medan KPI för livsmedel minskat med 4,1 % och KPI totalt har ökat med 23,3 %. 1991 genomfördes flera stora prishöjningar inom vissa enskilda produktkategorier vilket gör att prisökningen för mejeriprodukter efter 1991 uppgår till en knapp procent. Specifika produktgrupper uppvisar dock stora variationer. De tre största dryckesmjölkskategorierna har ökat med mellan 5 % och knappt 9 % under 1990-talet. Kategorin fil har ökat något mer. Matfett och grädde minskar avsevärt mer än KPI för livsmedel. Ostpriserna har också sjunkit något. Priserna för de minst konkurrensutsatta produkterna, dryckesmjölkskategorin, är de som stiger mest men även här är det utvecklingen under 1991 som är den främsta förklaringen. Momssänkningen bidrar naturligtvis till den positiva utvecklingen under de senaste åren.

Priskonkurrens förekommer idag i viss utsträckning även på mjölk, något som inte var aktuellt vid tidpunkten för förvärvet. Möjligheterna att ta ut överpriser på dryckesmjölk förefaller således begränsade, dels beroende att dessa priser av tradition bevakas av en stark folkopinion, dels därför att möjligheterna till konkurrens inom landet har ökat. Stockholmsområdet, med Gävle, som var relevant marknad i förvärvsärendet är också demografiskt intressanta ut konkurrenssynpunkt och det är också där som flest företag finns representerade vad gäller färsk dryckesmjölk.

Att enbart titta på konsument eller producentpriser för att utröna effekter av ett företagsförvärv är naturligtvis närmast omöjligt eftersom det i varje bransch finns ett antal faktorer som påverkar priset och där eventuellt negativa effekter kopplade till ett specifikt förvärv är svåra att utläsa. Dessutom är den förflutna tiden för kort för att kunna urskilja några långtgående effekter med undantag för samgåendet mellan Alcro och Beckers. Där har prisutvecklingen inte varit positiv ur konsumentens synpunkt men, som nämndes ovan, så har inte situationen förvärrats under perioden efter förvärvet. Däremot upplever kunder inom färg- och liningbranschen att motparten blir starkare och att alternativen blir färre.

Slutsatsen av diskussionen är att jämförelser mellan olika index inte på ett enkelt sätt kan användas för att fastställa en eventuell oskäligen prisökningstakt inom en viss bransch. Det finns alltför många och komplexa förhållanden som kan förklara skillnader vid sidan om enskilda förvärv inom branschen. Jämförelser med tiden före och efter

förvärvet kan dock vara intressant liksom jämförelser mellan prisutveckling och lönsamhetsutveckling (ej genomfört i denna studie dock). Mer noggranna analyser av enskilda företags prisstrategier kan också vara värdefulla liksom analyser av prisutvecklingen för centrala råvaror.

#### 4. Effektiviteten och rationaliseringsvinster

En fjärde effekt som anses hämma konkurrensen är om koncentrationen innebär att pressen för företagen att utvecklas mot att bli mer kostnadseffektiva och rationella upphör. I tabellen på nästa sida sammanfattas de argument avseende detta som fördes fram vid behandlingen av de olika ärendena.

Effektivitetsvinster kan vid sidan om ökad internationell konkurrenskraft och bättre förutsättningar att bemöta utländsk konkurrens ses som det huvudsakliga argumentet för förvärv. I samtliga branscher tyder även utvecklingen på att sådana vinster erhållits. Saba har genomfört rationaliseringar inom sin egen ursprungliga struktur och i de distributionscentraler man tagit över från KF. Detta har skett dels genom sammanslagningar men även genom nedläggningar på vissa orter. Importorganisationerna har bantats och ytterligare kraftiga rationaliseringar är att vänta. Sabas leveranser går i ökad utsträckning mot direktleveranser från till exempel Holland och man går även förbi grossistledet vid leveranser till detaljisterna i vissa fall. Detta kan ses som ett behov av att svara på konkurrensen från de företag i södra Sverige som både verkar som importörer och grossister och säljer direkt på affärer.

Alcro-Beckers har också genomfört rationaliseringar, främst i produktionen genom att produkter med korta serier för de respektive varumärkena nu tillverkas gemensamt. Vid längre serier är inte rationaliseringspotentialen av samordningen lika stor. Dessutom har man försålt olönsamma delverksamheter, investerat i nya beställningssystem och byggt ny fabrik. Utlandssatsningar har genomförts. De stora företagen har samtliga i större utsträckning infört brytning ute i butikerna vilket gjort att antalet kulörer att tillverka blir färre. De flesta företag anger även att de investerar i miljöanpassning av tillverkningen.

Tabell 6.5 Argument för och emot att förvärven skulle hämma företagens effektivisering

FÖR-VÄRV	ARGUMENT FÖR	ARGUMENT MOT
Saba/KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationaliseringsvinster uppstår i den sammanförda verksamheten.</li> <li>• Rationaliseringsvinster ansågs möjliga såväl inom landet som i handeln med utlandet och transporter till Sverige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentrationen och det sänkta konkurrenstrycket i grossistledet kan leda till negativa effekter på effektiviteten.</li> </ul>
Alcro/B ecker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man beräknade att besparingarna till följd av förvärvet skulle uppgå till 20 miljoner 1988.</li> <li>• En potential skulle skapas för effektivitetsvinster genom rationaliseringar på längre sikt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentrationen kan innebära att näringslivets effektivitet hämmas och riskerna förstärks genom en stagnerad marknad och stel struktur.</li> </ul>
Arla/ Gefle orten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalisering gällande anläggningar och transporter är möjliga.</li> <li>• Produktspecialisering och samverkan mellan svenska mejerier viktig för att uppnå stordriftsfördelar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ökad dominans kan leda till att effektiviteten i branschen hämmas.</li> <li>• De eventuella vinster som kan göras är begränsade och bör inte tillmätas någon betydelse.</li> </ul>
Svedala/ Skega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Effektivitetseffekter behandlades ej eftersom förvärvet inte bedömdes innebära att en dominerande ställning uppkom eller förstärktes.</i></li> </ul>	

I liningsbranschen är det svårt att direkt uttala sig om vilka effektivitetsvinster som uppnåtts eftersom företagen vid tidpunkten för studien var inne i en fas av samordning mellan verksamheterna. Att integrera två företag innebär under en övergångsperiod kostnader som kan uppvägas av besparingar längre fram. Vad som är möjligt att utläsa är emellertid att tillverkning, försäljning och produktutveckling samordnas vilket borde innebära möjligheter till effektivitetsvinster i företaget.

Även mejerierna har rationaliserat sin verksamhet. Arla genom nedläggningar och samordning, Gefleorten likaså. Övriga företag ser också över vad man eventuellt kan göra på detta område. De ökade satsningarna på egen produktutveckling är exempel på ökade kostnader, enligt företagen främst orsakade av ökad konkurrens. I vissa fall är det lätt att se att effektivitetsvinsterna är en följd av de olika

förvärven mellan mejeriföretag men frågan om företagen skulle ha genomfört effektiviseringar oavsett förvärven kvarstår. Utvecklingen i mejeribranschen tyder på att så är fallet.

En slutsats som kan dras av beskrivningen ovan är att ett förvärv ofta leder till kostnadsbesparingar och en ökad effektivitet. Det som dock bör beaktas är för det första de kostnader som är förknippade med att integrera två verksamheter. För det andra att vinster som görs genom en effektivare produktion, distribution etc inte behöver komma konsumenterna till godo (se tidigare avsnitt om prisutveckling) åtminstone inte i form av kortsiktiga prissänkningar. I 1993 år lag är det dock de långsiktiga effekterna som skall beaktas. För det tredje kan rationaliseringarna verka menligt på företagens produktutveckling, på den mångfald och servicenivå som kunden erhåller etc. (se nästa avsnitt), för det fjärde finns andra krafter som driver företagen att bli mer effektiva vid sidan om förvärv.

## 5. Tekniskt och ekonomiskt framåtskridande

Till sist anses även en effektiv konkurrens hämmas om koncentrationen verkar menligt på företagens tekniska och ekonomiska framåtskridande (detta fanns med som ett kriterium i 1982 års lag). De argument som förs fram för och emot detta i de studerade förvärvsärendena sammanfattas nedan.

Tabell 6.6 Argument för och emot förvärven med anledning av dess effekter på företagens tekniska och ekonomiska framåtskridande.

FÖR-VÄRV	ARGUMENT FÖR	ARGUMENT MOT
Saba/KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öppning i blockstrukturen stärker företagets konkurrenskraft.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Att koncentrationen i grossistledet kan leda till utvecklingen av handeln hämmas.</li> </ul>
Alcro/Beckers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Företaget skulle få en bättre bas för produkt- och marknadsutveckling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En ökad dominans kan leda till att utvecklingen i branschen hämmas.</li> </ul>
Arla/Gefle-orten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktutvecklingsmöjligheter ökar, vilket blir allt viktigare i branschen.</li> </ul>	
Svedala/Skega	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Tekniskt och ekonomiskt framåtskridande behandlades ej eftersom förvärvet inte bedömdes innebära att en dominerande ställning uppkom eller förstärktes.</i></li> </ul>	

De branscher som studerats är, förutom möjligen liningbranschen, inte att betrakta som teknikintensiva branscher. Den tekniska utveckling som är att vänta kanske främst avser produktionsprocessen och dess rationalisering. För denna utveckling är det andra branscher och deras innovationskraft som är av betydelse. Ett förvärv inom till exempel färgbranschen behöver inte varken bidra till eller förhindra att den tekniska utvecklingen i relaterade branscher stimuleras eller hindras i sitt arbete att utveckla tekniskt mer avancerade maskiner och utrustning.

Däremot kan förvärvens ha effekter för företagens utvecklingskraft i en vidare bemärkelse. Schumpeters (1934) definierar en innovation som en kombination av produktionsfaktorer på ett annorlunda sätt vilket kan resultera i till exempel nya produkter, nya produktionsmetoder, nya avsättningsmarknader och resursmarknader eller nya organisationsformer inom industrin. Utveckling i den bemärkelsen är möjlig att identifiera i de studerade branscherna. Under avsnittet om förvärvens effekter på annans näringsutövande gavs exempel på hur man inom branschen för frukt och grönt sökt nya vägar för import och försäljning av produkterna. I färgbranschen och i liningbranschen gavs exempel på hur företagen sökt nya lösningar i syfte att reducera den marknadsstyrka som den dominerande aktören erhöll till följd av förvärvet. I den bemärkelsen var förvärven positiva eftersom den gav upphov till en förändring och till turbulens som stimulerade konkurrenterna att söka nya lösningar. En fråga som dock bör ställas är när dominansen blir alltför stor och alltså kväver sådana försök till nytänkande. I de nämnda fallen kunde Spektrums och LKAB:s storlek och styrka fungera som motvikt till Alcro-Beckers respektive Svedalas (Trellex) dominans vilket innebar att företag som Scala och Teknikum getts möjlighet att agera. I mejeribranschen saknas något motsvarande.

I en av de studerade branscherna kan dock effekter för företagens tekniska utveckling diskuteras. I liningfallet finns en stor oro från kundernas sida om att den tekniska utvecklingen kommer att stagnera efter förvärvet. Denna oro bekräftas i viss utsträckning av den beskrivning som ges av Skega om den syn och den forsknings- och utvecklingsstrategi som Svedala i framtiden kommer att agera efter. Den press som konkurrensen mellan de båda företagen gav upphov till har försvunnit varför det är möjligt att inrikta sig på att ta hem vinsterna av den utveckling som genom åren genomförts utan att konkurrenten ständigt genom nya produkter undanröjer denna möjlighet. Företagsekonomiskt kan detta vara den bästa utvecklingen både på lång och kort sikt eftersom koncernen kan satsa på att utveckla andra segment för framtida vinster genom det kapital som genereras inom liningverksamheten. För kunderna är dock en stagnation i utvecklingen av liningprodukter negativ.

Slutsatsen om förvärvens betydelse för tekniskt och ekonomiskt framåtskridande är att detta har olika betydelse och innehåll för branscher som är teknikintensiva jämfört med sådana som är distributionsorienterade (intermediära). Det är dock tydligt att förvärven medfört omprövningar av antingen organisation, distribution, produktion eller produkt hos förvärvande företag, konkurrenter eller kunder. Förvärven och den period av osäkerhet eller turbulens som de skapar inom en bransch kan med andra ord vara en period när nya lösningar, nya former eller nya typer av relationer kan prövas på ett annat sätt än utan den kritiska händelse som förvärven innebär. Däremot kan en stark koncentration motverka möjligheterna för nya former eller lösningar att vinna spridning.

## 6.2.2 Hämmade effekter av särskild betydelse ur allmän synpunkt

När rekvisitet "ur allmän synpunkt" behandlas i förarbetena till 1982 års regler angavs en rad samhällspolitiska hänsynstaganden som viktiga (till exempel sysselsättning). I förarbetena till 1993 års regler har många av dessa hänsynstaganden exkluderats. Det är framförallt tre faktorer som förs fram vid bedömningen av vad som är att anse vara av betydelse ur allmän synpunkt. Det är att det skall beröra stora delar av befolkningen, att strukturrationaliseringar inom näringslivet är viktiga samt att de svenska företagens internationella konkurrenskraft är av betydelse. I tabellen på nästa sida sammanfattas de argument som fördes fram för och mot förvärven och som kan relateras till rekvisitet ur allmän synpunkt.

Av tabellen framgår att det, trots att ärendena behandlades med utgångspunkt i 1982 års regler för förvärvs kontroll, främst är de ovan nämnda kriterierna som använts för bedömningen av om förvärven är att anse som skadliga ur allmän synpunkt. I det följande skall därför dessa kriterier och effekterna av förvärven med avseende på kriterierna diskuteras.

Det första kriteriet, att effekterna skall vara av betydelse för en stor del av befolkningen kan anses ha bäring i samtliga fall utom möjligen Svedalas förvärv av Skega. Eftersom frukt och grönt, färg och mjölk är konsumentprodukter berörs konsumenterna direkt av förvärven och därigenom är det frågan om en stor del av befolkningen. De effekter som har konsekvenser för konsumenterna är framför allt kopplade till prisutvecklingen men alla bedömningsgrunder som diskuterades ovan är ur ett långsiktigt perspektiv viktiga för hur konsumenternas intressen tillgodoses. När det gäller Svedalas köp av Skega är det svårare att se hur stor del av befolkningen som berörs, detta eftersom gummi



infodringar är industriprodukter och det är svårt att fastställa vem som är slutkonsumenten.

Tabell 6.7 Argument för och emot förvärven med hänsyn tagen till vad som är av betydelse ur allmän synpunkt

FÖR-VÄRV	ARGUMENT FÖR	ARGUMENT MOT
Saba/KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förvärvet innebär en strukturrationalisering eftersom blockstrukturerna öppnas.</li> <li>Sabas mål var att bli ett av de konkurrenskraftigaste företagen i Europa och en stark ställning på hemmamarknaden sågs som en förutsättning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förvärvet berör ett ur konsumentsynpunkt viktigt område.</li> <li>Förvärvet har ur principiell synpunkt stor betydelse för utvecklingen inom dagligvaruhandeln.</li> </ul>
Alcro/Beckers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förvärvet är en anpassning för att skapa dynamik och internationell konkurrenskraft.</li> <li>Effektivitetsvinsterna skapar en bas för internationell expansion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svårt att se hur förvärvet skulle bidra till ökad exportverksamhet.</li> </ul>
Arla/Gefleorten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arla måste ha tillräcklig storlek för att på en öppnare marknad effektivare kunna konkurrera med utländska företag och expandera internationellt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det aktuella förvärvet kan knappast ha någon betydelse för Arlas möjlighet att konkurrera med utländska företag.</li> <li>Möjligheten att stärka Arlas internationella konkurrenskraft uppvägde inte behovet av inhemsk konkurrens.</li> <li>Gefleortens motiv till förvärvet kan inte anses ha tillräcklig betydelse ur allmän synpunkt.</li> <li>Prisbilden och effektiviteten inom mejerinäringen är av centralt intresse för folkhushållet.</li> </ul>
Svedala/Skega	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Betydelsen ur allmän synpunkt behandlades ej eftersom förvärvet inte bedömdes innebära att en dominerande ställning uppkom eller förstärktes.</i></li> </ul>	

Den fokusering som finns i lagen på konsumenten och dennes intresse innebär att det finns en risk att andra samhällsintressen förbises. Därmed inte sagt att alla samhällsintressen är att betrakta som betydelsefulla ur ett konkurrensperspektiv. Det svenska näringslivet

består dock av en stor andel företag som inte är verksamma på konsumentmarknader utan på industriella marknader. Om kedjan från tillverkare via andra tillverkare och slutligen till konsument är lång och som i liningfallet diffus är konsumentperspektivet inte tillräckligt för en bedömning av förvärvets effekter ur allmän synpunkt. En slutsats som alltså kan dras är att om ett förvärv berör områden som sett ur ett näringslivsperspektiv är av stor betydelse borde ett förvärv vara att anse som skadlig ur allmän synpunkt även om inte en stor del av den svenska befolkningen direkt berörs. I detta sammanhang kan den teoretiska diskussionen om vad som krävs för att en industrimiljö skall vara att anse som dynamisk fungera som en fruktbar utgångspunkt (se SoU 1991:59 bilaga 6)

När det gäller bedömningsgrunden att förvärv som leder till en strukturrationalisering är att anse som positivt ur allmän synpunkt var det endast i Saba fallet som detta diskuterades i Marknadsdomstolens domskäl (å ena sidan effektivt å andra sidan statistiskt). Strukturrationaliseringar och företagsförvärv är nära förknippade. I vissa fall kan förvärven vara ett led i pågående strukturrationaliseringar, i andra fall en möjlighet att påbörja dessa. Ett förvärv kan dock i vissa fall enbart leda till att en statisk struktur förstärks och därmed förhindrar eller stoppar strukturrationaliseringar. Integrationen på marknaden och etableringshinder har betydelse för i vilken utsträckning den statiska situationen bryts eller bevaras. Inom mejeribranschen var förvärvsförsöket i sig en del i en pågående strukturrationalisering eller strukturell förändring av branschen medan detta inslag av övergripande strukturförändring saknades i de övriga branscherna.

En bedömningsgrund som poängterades i de studerade fallen var förvärvets effekter på företagets internationella konkurrenskraft. Argumenten utgår från ett antagande om att de svenska företagen genom förvärven stärker sin ställning internationellt eller erhåller den styrka som är nödvändig för en internationell expansion. Konkurrensen skulle med andra ord komma att ändra karaktär genom förvärvet; från att ha varit avgränsad till den svenska marknaden så skall konkurrensen internationaliseras. Det är svårt att bedöma om förvärven lett fram till en sådan utveckling men erfarenheterna från de studerade branscherna visar i vart fall att detta inte kan förväntas inträffa med någon sorts automatik. Förutom att den internationella marknaden är attraktiv i sig så krävs det troligen även att den svenska marknaden är stagnerande eller åtminstone inte stadd i kraftig expansion.

Saba ansåg att det var viktigt att ha en stark ställning på hemmamarknaden för att erhålla starka positioner internationellt. Utvecklingen efter förvärvet har emellertid inte gett detta resultat. De svenska företagen är inte aktiva importörer eller grossister i andra länder (mer än marginellt) och det är en omsättningsmässigt liten utländsk inbland-

ning på den svenska import- och grossistmarknaden. Även i färgbranschen var ökad internationell konkurrenskraft ett viktigt argument för förvärvet. Av utvecklingen efter förvärvet är det emellertid möjligt att konstatera att ingen omedelbar internationell expansion följde av bildandet av Alcro-Beckers. På grund av gynnsam marknad i Sverige så fick den internationella expansionen anstå. Ökad koncentration var således inte en garanti för att det nya svenska storföretaget skulle bli internationellt konkurrenskraftigt eller mer internationellt orienterad än tidigare. Det krävdes även att de lönsamhetskalkyler som gjordes visade att potentialen utomlands översteg den på närmare håll.

I mejeribranschen upphävdes förvärvet trots Arlas argument om att det var viktigt med en stark ställning nationellt för konkurrenskraften internationellt. Av studien är det inte möjligt att dra slutsatsen att Arlas internationella konkurrenskraft skulle ha varit bättre om de förvärvat Gefleorten. Däremot var upphävandet av affären mellan Arla och Gefleorten en mycket tydlig signal om att Arla inte längre kunde expandera i Sverige genom uppköp av mindre mejeriföretag. Ytterligare expansion måste därför i större utsträckning komma att ske internationellt. Förbudet mot förvärvet var i sig en stimulans till ökad internationalisering. Före förvärvet utgjordes internationaliseringen främst av export och av samarbetsavtal där företag från olika länder åtog sig att marknadsföra varandras produkter på den egna hemmamarknaden. Som exempel kan Arlas tidigare samarbete med Sodial i försäljningen av Yoplait nämnas. Inom mejeribranschen har även Konkurrensverkets agerande för att få bort samarbeten som anses strida mot konkurrenslagen haft betydelse, både rent praktiskt och som signal för vad som gäller för framtiden. När de nationella samarbetena blir svårare att upprätthålla är det naturligt att vända blickarna mot näraliggande utländska marknader och de företag som är verksamma där.

Förvärvsreglernas roll som signal om vilket beteende som accepteras respektive inte accepteras kan även ha haft betydelse i de övriga branscherna. Färgbranschen visar att i stor utsträckning har utvecklingen såväl före som efter förvärvet inneburit att färgtillverkarna rationaliserat verksamheten genom förvärv eller gått in i samarbeten för att exempelvis underlätta internationell expansion. Utvecklingen förefaller ha accelererat efter förvärvet. Exempel på senare år är Alcro-Beckers joint venture i Baltikum tillsammans med Tikkurila, Alcro-Beckers expansion i Finland, utländska företag som köper HP Färg och Tranemo istället för förvärv inom landet och så vidare.

I liningsfallet har inte någon argumentation förts om förvärvets effekter för företagens internationella konkurrenskraft. Dels därför att rekvisitet ur allmän synpunkt inte behandlades, dels därför att företagen redan utvecklat internationell konkurrenskraft. Konkurrensen

mellan de två svenska företagen har haft stor betydelse för den internationella konkurrenskraft som de båda företagen har idag. Två oberoende och starkt rivaliserande företag med intensiv forsknings- och utvecklingsverksamhet har konkurrerat på den svenska marknaden under hela branschens historia och med denna som bas även expanderat och konkurrerat på andra marknader runt om i världen. Den press som företagen utgjort för varandra har stimulerat företagen att vara innovativa och att söka nya lösningar. Nu är det kvarvarande företaget tvungen att söka sig till andra länder (där man inte har sitt strategiska centra) för att finna det ”motstånd” och den inspiration som konkurrens kan erbjuda. Det är naturligtvis svårt att uttala sig om vilken betydelse som detta har för konkurrenskraften på lång sikt men på kortare sikt torde det innebära risk för stagnation.

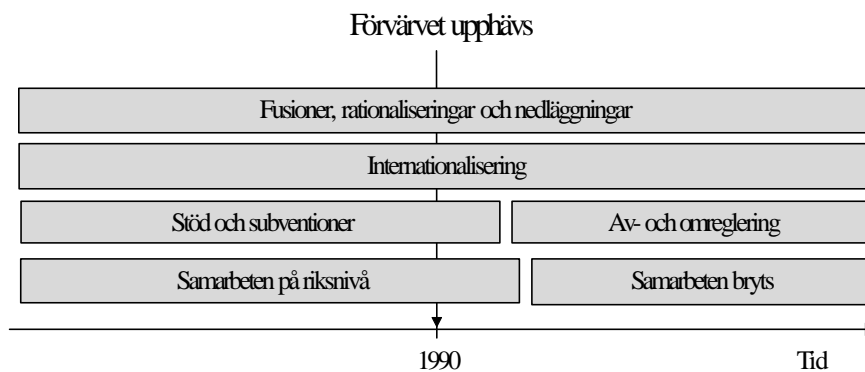
Den utveckling som kan iaktas i liningsbranschen ger anledning att återigen resa frågan om det är storlek och den styrka som följer av denna eller om det är innovationskraft och förmåga till nytänkande som är att betrakta som en förutsättning för företags internationella konkurrenskraft. Av kapitel ett framgick att det finns studier som talar för att företagets storlek är av betydelse och andra studier som visar att innovationskraften är av avgörande betydelse för företagets internationella konkurrenskraft. Om både storleken och innovationskraften är av betydelse blir nästa fråga vilken roll hemmamarknaden spelar för storleken respektive innovationskraften. Företag kan växa genom förvärv av såväl svenska som utländska företag. Slutsatsen är att det kanske är att föredra att expansionen sker utomlands och att en intensiv konkurrens bibehålls på hemmamarknaden för att stimulera företagen att bli innovativa och därigenom konkurrenskraftiga, vilket följande citat tyder på:

”En intensiv konkurrens i närmiljön fungerar som motor i den långsiktiga innovations- och förnyelseprocessen...I ett kortsiktigt perspektiv är det frestande för företagen inom en bransch att sätta konkurrensen ur spel... Företagen ökar därmed den kortsiktiga lönsamheten genom minskade kostnader och höjda priser, men till kostnaden av att dynamiken försvinner, vilket försämrar möjligheterna till att långsiktigt upprätthålla konkurrenskraften” (SOU 1991:59 Sölvells Bilaga till Konkurrenskommitténs slutbetänkande)

### 6.3 Externa förändringsprocessers betydelse för effekterna

För att beskrivningen av de effekter eller förändringar av konkurrensen som följde av förvärven skall bli mer rättvisande måste hänsyn även tas till de utvecklingsprocesser och förändringar som i övrigt påverkat konkurrensen i branscherna. Förvärven kan inte heller analyseras utan att hänsyn tas till de processer som pågick innan förvärven. I detta avsnitt skall därför de förändringsprocesser som pågått före och efter förvärven närmare analyseras. I första hand har sådana processer tagits med som har visat sig ha relevans för den konkurrenssituation som branschen kännetecknas av. I sig är det inte möjligt att klart och tydligt avgränsa en slut- eller starttidpunkt för dylika processer, det är i de flesta fall mer gradvisa övergångar från en typ av utveckling till en annan. De "brytpunkter" som återfinns i figurerna måste därför tolkas som att förändringarna inom branschen under en viss tidsrymd har ändrat karaktär.

I mejeribranschen genomfördes Arlas förvärvsförsök av Gefleorten vid en tidpunkt då fyra utvecklingstrender pågått under en tid; se nedanstående figur.



Figur 6.1: Förändringsprocesser i mejeribranschen före och efter förvärvet

En förvärvs- och rationaliseringsprocess har pågått i branschen både före och efter Arlas försök att förvärva Gefleorten. Mejeribranschen har en lång historia av stegvisa sammanslagningar och uppköp bland mejeriföretagen. Under en förvärvsvåg på 1970-talet bildades bland annat Arla som sedan dess varit det dominerande företaget. Under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet har Arla förvärvat mindre

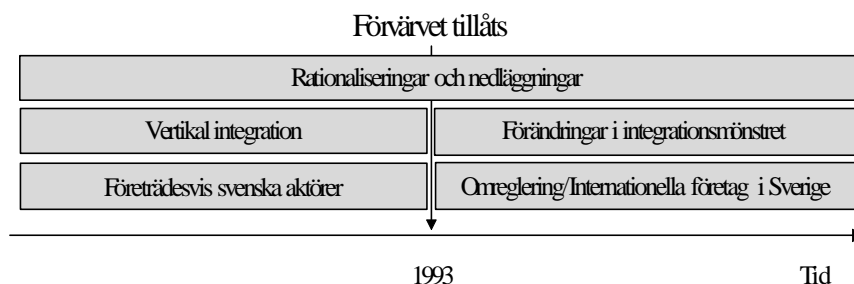
föreningar, Milko i mellannorrland har bildats genom sammanslagningar, Skånemejerier har fusionerat med Helsingborg och det mindre Engelholm, NNP har utvidgats mot Ångermanland, Norrmejerier är ett resultat av en fusion mellan de nordligaste mejeriföretagen, etc. Branschen karaktäriseras med andra ord av koncentrationstendenser som över åren resulterat i att det nu finns ett stort mejeriföretag (Arla) och ett fåtal mindre mejeriföretag på den svenska marknaden tillsammans med några mycket små lokala företag. Koncentrationen och rationaliseringarna inom branschen har ägt rum som en följd av en ökad efterfrågan under 1970-talet vilket ställde krav på en effektivare produktion samt som en följd av en ökad konkurrensutsättning som under 1990-talet kom tillstånd i samband med avreglering och successiv uppluckring av de tidigare regionalt avgränsade marknaderna.

Även internationaliseringen inom mejeribranschen pågick före och har fortsatt efter förvärvsförsöket. Möjligen kan denna process ha förändrats något till följd av förvärvsförsöket eftersom Marknadsdomstolens ingripande mot förvärvet ledde till att Arla inte längre kunde räkna med att växa genom inhemska uppköp och därmed i större utsträckning var hänvisad till internationell expansion, vilket diskuteras ovan. De yttre förutsättningarna för branschen har förändrats och koncentrationen och rationaliseringarna kan, åtminstone delvis, förklaras med en anpassning av branschstrukturen till dessa förutsättningar. När konkurrensen förändras och blir nationell eller internationell och när det blir centralt för företagets lönsamhet att vara verksam inom större områden än tidigare så väcks också drivkrafterna till fusioner och förvärv som kan skapa större sammanhängande marknadsområden. De utländska företagens inträde har förstärkt detta.

Vid sidan om de utvecklingsprocesser som ovan beskrivits har även ett antal processer pågått som bröts strax efter att förvärvet mellan Arla och Gefleorten upphävdes. För det första har det statliga stöd- och bidragssystemet förändrats som ett led i först avregleringen av jordbruket och sedan Sveriges harmonisering inför och efter inträdet i EU. Det är i stor utsträckning en omreglering men har i vissa avseenden inneburit en avreglering. Den tidigare gränskontrollen och skyddet från utländsk konkurrens gäller nu endast för handel utanför EU. För det andra har samarbetet i försäljningen och kring gemensamma varumärken som tidigare var vanligt förekommande inom branschen i vissa fall upphört. Som exempel kan nämnas företagets samarbete i Riksost och i försäljningen av Lätt & Lagom. Dessa förändringar har haft stor inverkan på konkurrensen i branschen. Genom att tidigare samarbeten har brutits så har företagen varit tvungna att söka sig nya vägar, till exempel vad gäller marknadsföringen av ost, och etablera nya konstellationer för samarbete som i

sin tur konkurrerar med andra inhemska företag. Detta är exempel på den utveckling och det framåtskridande som pågår i branschen men som inte är möjligt att se som en effekt av att förvärvet inte genomfördes.

Även på marknaden för frukt och grönt har, på samma sätt som i mejeribranschen, ett antal utvecklingsprocesser pågått över tiden. Dessa illustreras i figuren nedan.



Figur 6.2: Förändringsprocesser i branschen för frukt och grönt

En central process som pågått sedan 1980-talet är rationaliseringar och nedläggningar inom partihandeln med dagligvaror. Denna process började redan innan förvärvet var aktuellt men har därefter förstärkts. Rationaliseringarna innebär förändringar av det vertikala distributionsystemet i riktning mot färre lagercentraler (och liknande anläggningar). Det gäller både kolonialvaror och andra dagligvaror. Denna förändring pågår kontinuerligt inom Saba Trading, ICA-organisationen, Dagab och KF. En något motsatt utveckling på färskvaruområdet, som dock även denna syftar till rationaliseringar, är KFs färskvarucentraler. För KF:s del har förändringarna delvis underlättats av att man sålde sin egen grossist och importverksamhet inom frukt- och grönt, vilket nämnades tidigare. KF blev i och med försäljningen friare att själv organisera detaljhandeln och den egna distributionen utan att ta hänsyn till lönsamhetskrav inom andra delar av organisationen. Det är dock inte möjligt att enbart se förvärvet som den faktor som ensamt förklarar denna utveckling eftersom införandet av färskvarucentralerna även är en del i en mer långsiktig förändringsprocess.

En näraliggande utvecklingstendens är att göra distributionsvägen och tiden från grossist/importör till kund kortare. Under 1980-talet var importörerna ofta lokaliserade i södra Sverige, främst till Helsingborgsområdet. Denna utveckling har förstärkts och även inom företag som spänner över flera led, till exempel Saba Trading, sker en liknande utveckling med direkta kontakter mellan importör och dagligvaru-

handel. Ovan beskrevs denna utveckling som en effekt av köpet men möjligheterna för grossister och importörer att bearbeta butiker har även påverkats av den tekniska utvecklingen.

En utveckling som länge präglat svensk dagligvaruhandel har varit den vertikala integrationen, som praktiskt innebär att importörer, grossister och dagligvarukedjor är integrerade med varandra. Antingen genom avtal eller direkt ägande mellan de olika leden. Innan Sabas förvärv av KF:s frukt- och gröntverksamhet fanns tendenser till ytterligare uppstramning av den vertikala integrationen medan tiden efter förvärvet snarare har inneburit en viss uppluckring (även om bilden inte är entydig). I vissa avseenden ökar arbetsdelningen mellan de olika leden. Sabas förvärv var ett steg mot att koncentrera verksamheten inom KF. Affären mellan KF och Axel Johnson AB vad gäller storköksbranschen var av liknande karaktär. En annan utveckling som delvis går i motsatt riktning är KFs införande av färskvarucentraler (det har även att göra med rationaliseringstendensen som nämndes ovan). Köpet har väsentligt påverkat den beskrivna utvecklingsprocessen vilket inte förutsågs vid tidpunkten för förvärvet. Det är dock viktigt att se förvärvet i sitt rätta sammanhang med både en historia och en framtid, vilket även påpekats tidigare i kapitlet.

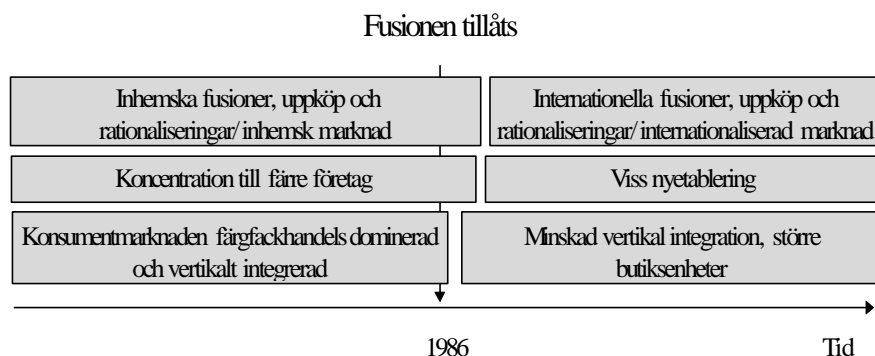
Efter förvärvet har det svenska EU-medlemskapet sänkt etablerings- trösklarna för mindre svenska företag, och i synnerhet för utländska företag som vill driva import/grossistverksamhet i eller till Sverige. Antalet utländska aktörer har ökat efter EU-medlemskapet, en utveckling som egentligen började ungefär samtidigt som förvärvet var aktuellt, i väntan på ett medlemskap. Den svenska marknaden känner i ökad utsträckning av olika internationella konkurrenters agerande vilket dock inte alltid betyder att dessa aktörer verkligen är närvarande på marknaden. Även här påverkar teknik kring kommunikationsmedel utvecklingen.

De olika panelsystem som finns och har funnits för import från vissa länder påverkar den svenska marknaden även om deras betydelse avtagit. En utveckling mot avreglering på detta område började runt 1990 då Citrus Marketing Board i Israel upplöstes. Efter förvärvet har utvecklingen fortsatt och det är få länder som har helt kontrollerad export. Emellertid säljs fortfarande stora mängder av dessa länders frukt via panelerna. Det är dock numera möjligt att köpa frukten via andra kanaler (till exempel EU-marknaden) eller via odlare som står utanför panelerna. Totalt sett är det en omreglering av inköpsmarknaderna genom mindre komplicerade procedurer för intra-EU köp medan handel med länder utanför EU har blivit mer kringgärdade av regler. Ovan beskrevs hur svenska importörer sökt nya vägar för import och distribution av frukt och grönt för att kringgå de hinder som den ökade koncentrationen innebar. Denna effekt måste emellertid även ses



som en konsekvens av de nyss beskrivna förändringarna inom panelfrukten.

På marknaden för färg till konsumenter och yrkesmålare pågår också olika utvecklingsprocesser som tidsmässigt omger fusionen mellan Alcro och Beckers.



Figur 6.3: Förändringsprocesser i färgbranschen

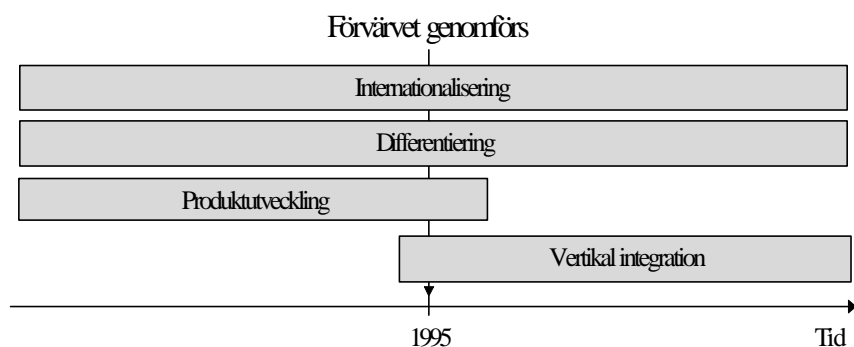
Sedan 1950-talet har den svenska färgbranschen strukturerats om genom fusioner/förvärv mellan inhemska företag. Under den period som gått efter fusionen mellan Alcro och Beckers har denna utveckling fortsatt men i allt större utsträckning har internationella partners varit involverade. Detta gäller dock i första hand inom konsument- och yrkesmåleri medan andra delbranscher redan tidigare internationaliserats, en utveckling som fortsatt. På de nordiska marknaderna är idag ungefär samma företag verksamma som en följd av förvärv över nationsgränserna (även om deras respektive storlek skiljer sig åt mellan länderna). Även ickenordiska företag har varit inblandade i förvärven, exempelvis äger AKZO Nobel, som är en av världens största färgtillverkare, Nordsjö (och Casco). Alcro-Beckers har i sin tur förvärvat olika företag runt om i Europa. Att se den ökade internationaliseringen som en effekt ett Alcro-Becker förvärvet framstår inte som rättvisande med tanke på den beskrivna utveckling. Att vissa divisioner över tiden internationaliserats innebär att det redan finns ett etablerat kontaktnät vilket underlättar en internationalisering av verksamheten inom området för konsumentfärg.

Inom detaljhandeln har en utveckling skett mot färre men större butiker. Etableringen av utländska byggvaruhus kan ytterligare komma att förändra strukturen på detaljhandeln med färg. Även byggvaruhusen har dock vanligen en huvudleverantör av färg vilket gör att det finns likheter i den vertikala integrationen med byggvaruhusen respektive med färgfackhandeln. En utvecklingstendens som präglar branschen är

ökad miljö- och skyddshänsyn (till exempel arbetsförhållanden, inomhusförhållanden och natur). Detta har inneburit att en intensiv utveckling har ägt rum för att förändra produkterna och ersätta miljöfarliga och ohälsosamma beståndsdelar. Efter förvärvet har företagens marknadsföring och profilering blivit starkt miljöinriktade. Kvalitet är ett nära anknutet område som också betonas mycket starkt. Denna effekt kan snarast hänföras till den utveckling mot ökad miljöengagemang som kan iakttas i många branscher. Däremot kan konkurrens stimulera företagen att intensifiera sina ansträngningar i syfte att bättre än sina konkurrenter agera för miljön men några effekter av förvärven i detta avseende kan inte iakttas.

Konkurrensen på marknaden är fortfarande relativt begränsad. De tre "stora" varumärkena, Nordsjö, Alcro och Beckers, är egentligen en konkurrens mellan två företag och de har en mycket stor acceptans för varandras ställning på marknaden. Marknaden var dessutom expansiv under några år i slutet av 1980-talet vilket också bidragit till att relationerna mellan konkurrenterna inte har behövt innebära konfrontation. Liksom tidigare försöker man behålla fackhandelsprägel på färg, det vill säga att färg är en komplex produkt som behöver säljas av kunniga handlare snarare än en produkt som kan säljas med minimalt säljstöd i stora varuhus. Lågpristillverkare har inte heller haft särskilt stor framgång på marknaden. Den vertikala integrationen har i praktiken minskat över tiden, dels genom att det direkta ägandet som Alcro tidigare hade har avvecklats men också genom att det finns många fria färgfackhandlare om vilkas inköp tillverkarna måste konkurrera aktivt. I takt med att andra kanaler öppnas så minskar också betydelsen av färghandelskedjorna. Detta är utvecklingsprocesser som får konsekvenser för förvärvets effekter men de kan inte ses som ett resultat av förvärvet.

Den utveckling som pågått i liningsbranschen illustreras i nedanstående figur. Eftersom förvärvet genomfördes 1995 är det svårt att bedöma utvecklingen efter köpet. Mycket av förändringarna därefter är kopplat till omstruktureringen inom Svedala, vilken genomförts i syfte att integrera Skega i koncernen.



Figur 6.4: Förändringsprocesser inom lidingbranschen över tiden

Tre förändrings- eller utvecklingsprocesser har under en längre tid pågått i branschen innan Svedalas förvärv av Skega ägde rum. Företagen har internationaliserats, verksamheten har differentierats och en intensiv produktutveckling har bedrivits. Någon koncentrationsprocess återfinns inte i denna bransch eftersom branschen ända från början varit koncentrerad. Istället har företagen expanderat internationellt och vid tidpunkten för förvärvet hade båda företagen ledande positioner på den internationella marknaden och en omfattande etablering genom dotterbolag och återförsäljare utomlands. Företagen har över tiden differentierat sig från varandra genom att Svedala också utvecklat området infodringar till siktat för grus- och stenindustrin medan Skega har koncentrerat sig på infodringar till gruvindustrin. Inom detta område har det varit en intensiv konkurrens mellan företagen.

En tid innan förvärvet påbörjade Svedala en medveten strategi som gick ut på att genom uppköp verka för en ökad grad av vertikal integration. Maskintillverkare och infodringstillverkare integrerades vilket innebär en övergång till systemförsäljning.

Vid sidan om de förändringsprocesser som direkt kan relateras till företagets agerande har även mer externa förändringar påverkat företagen. Gruvbranschens konjunktur förändringar, stål- och gummiprisernas förändring är några exempel på sådana externa förändringar. Dessa förändringar uppvisar emellertid inte något entydigt mönster utan svänger över tiden. Den europeiska integrationen har inte heller haft några omvälvande effekter för branschen vilket förklaras av att företagen redan uppnått en hög grad av internationalisering.

## 6.4 Förvärvskontroll i relation till andra regler i konkurrenslagen

Reglerna om företagsförvärv rör de strukturella betingelserna i en bransch. Vid sidan om dessa regler finns det andra regler som är avsedda att reglera företagets agerande i förhållande till konkurrenterna. Konkurrenslagens regler om konkurrensbegränsande samarbete (6 § KL, även paragraferna 7-18) dels om missbruk av dominerande ställning (19 §) berör vilken typ av konkurrens som anses vara negativ för en fungerande konkurrens. Sammantaget skall dessa lagrum garantera en fungerande konkurrens. I detta avsnitt skall några aspekter av relationerna mellan förvärvskontrollen och "beteendekontrollen" diskuteras. Det är i dels konsekvenserna av samarbete och synen på samarbete i koncentrerade branscher och dels kopplingen mellan förvärvskontrollen bestämmelserna om missbruk av dominerande ställning.

Något förenklat kan man säga att reglerna om samarbete är inriktade på företagets agerande i relation till varandra. Liksom i reglerna för förvärvskontroll preciseras i 6 § reglerna om konkurrensbegränsande samarbete till den relevanta marknaden. Däremot tas ej hänsyn till huruvida något företag har en dominerande ställning eller inte. Mejerierna har sedan länge samarbetat beträffande försäljningen till riket i sin helhet av produkter som ost, juice och yoghurt. Det finns för närvarande en oro i branschen om hur dessa samarbeten kommer att bedömas av de konkurrensvårdande myndigheterna. Vissa av samsarbetsarrangemangen har redan upphört, till exempel det tidigare samarbetet inom Riksst. Mejerierna i norr har ersatt detta samarbete genom att bilda NorrOst, vilket tillåtits av Konkurrensverket. Det finns dock en viss rädsla för hur Konkurrensverket kommer att betrakta dessa och andra liknande samarbeten framgent. Problemet är tudelat.

För det första kan reglerna leda till att det dominerande företagets positioner förstärks. Om till exempel det rikstäckande samarbetet kring märken som Bregott och Yoggi inte tillåts blir frågan vem som i en sådan situation kommer att ta över dessa märken. Den som köper varumärket måste ha en viss finansiell styrka samt system för produktion och distribution som klarar av de kvantiteter som den riksomfattande marknaden efterfrågar. Det kan då vara naturligt att det största företaget på marknaden, Arla, är det företag som har de bästa möjligheterna att överta varumärkena. Om Arla erhåller/köper rättigheterna till varumärket försvårar detta dock för de mindre mejerierna

på marknaden och en sådan utveckling skulle ytterligare befästa Arlas dominerande ställning.

För det andra är dessa samarbeten historiskt betingade. De uppkom under en period när koncentration sågs som en önskvärd och av staten uppmuntrad utveckling inom branschen. Mejeribranschen har sedan dess avreglerats och är på väg att bli mer marknadsekonomiskt organiserad samtidigt som ytterligare förändringar sker när det gäller förutsättningarna för utländsk konkurrens. Att i denna situation dessutom bryta upp sedan länge etablerade samarbeten kan skapa en rad svårigheter för branschen vars konsekvenser kan komma att bli motsatta vad lagstiftaren eftersträvade. Det är i detta avseende problematiskt att det saknas regler för hur man skall bryta upp gamla samarbetsavtal som med nuvarande lagstiftning kan komma att betraktas som konkurrenshämmande.

Det finns också en oro för att samarbeten mellan de mindre mejeriföretagen skall komma att uppfattas som konkurrensbegränsande av Konkurrensverket. Av reglerna i konkurrenslagen framgår emellertid att samarbeten tillåts för mindre företag genom reglerna om undantag och gruppundantag (i 8 § och i 17 §§). Exempel på undantag som har meddelats enligt 8 § är samarbetet i NorrOst mellan Milko, NNP och Norrmejerier. Undantag enligt 8 § är möjligt om avtalet:

- bidrar till att förbättra produktionen eller distributionen eller till att främja tekniskt eller ekonomiskt framåtskridande,
- tillförsäkrar konsumenterna en skälig andel av den vinst som därigenom uppnås,
- bara ålägger de berörda företagen begränsningar som är nödvändiga för att uppnå målet i 1, och
- inte ger de berörda företagen möjlighet att sätta konkurrensen ur spel för en väsentlig del av nyttigheterna i fråga.

I fallet med NorrOst fann Konkurrensverket att alla fyra förutsättningarna var uppfyllda, vilket innebär ett undantag från 6 § KL. Konkurrensverket menade att samverkan bör förbättra förutsättningarna att konkurrera framgångsrikt med större och mer resursstarka företag i branschen. Konkurrensverket har uttalat att man anser att ett avtal mellan företag som tillverkar eller säljer varor eller tillhandahåller tjänster i regel inte begränsar konkurrensen på ett märkbart sätt om avtalsparterna och till dem anknutna företag tillsammans har en marknadsandel på den relevanta marknaden som understiger 10 % och den totala årsomsättningen för envar avtalspart, inklusive till avtalsparten knutna företag, inte överstiger 200 miljoner kronor. Om däremot "årsomsättningen inte överstiger 10 miljoner kronor anser Konkurrensverket att företagen tillsammans kan ha en marknadsandel på den

relevanta marknaden om högst 15 % utan att samarbetet omfattas av förbudet i 6 §” (dnr 64/94).

De undantag som Konkurrensverket beskriver kan betraktas som ett försök, eller en möjlighet, att påverka strukturen i en bransch. Mindre företag kan stärka sin ställning och bättre konkurrera med dominerande företag om man tillåts samverka och samverkan blir därmed en del i att skapa en effektiv konkurrens snarare än något som hämmar konkurrensen.

När Arlas förvärv av Gefleorten domstolsbehandlades diskuterades att Gefleorten istället borde slagits samman med något annat mejeriföretag och att det därigenom skulle skapas en bättre balans på marknaden och även kunna innebära bättre möjligheter för andra företag att konkurrera med Arla. Frågan är om ett samarbete eller ett förvärv mellan företag som tillsammans har marknadsandelar understigande 10 % (alternativt 15 %) skulle vara tillräckligt för att erbjuda Arla ett tillräckligt motstånd. Andelen för NorrOst ligger nära den angivna gränsen och ytterligare samarbetspartners skulle inte kunna ingå i detta samarbete utan att gränsen överskreds. En tillåtande syn på samarbeten mellan mindre företag på en marknad med ett så tydligt dominerande företag skulle kunna underlätta tillskapandet av en effektiv konkurrens. Det skulle också kunna ske snabbare och med lägre samordningskostnader eftersom samarbetet inte behöver omfatta hela verksamheten utan kan koncentreras kring vissa strategiska produkter/produktgrupper eller vissa marknader.

Även i detaljhandeln är frågan om konkurrenshämmande samarbete central. Detaljhandelns kedjor omfattas av de så kallade gruppundantagen, såväl dagligvaruhandeln som fackhandeln. Gruppundantagen bidrar till att blockstrukturen i detaljistledet kan bevaras. Förvärvslagen syftar däremot till att reducera etableringshindren och stimulera utvecklingen mot en intensiv konkurrens. Gruppundantagen och förvärvskontrollen verkar därför i delvis skilda riktningar. Liksom i mejeribranschen är det dock en historisk struktur som i detta fall har erhållit ett speciellt erkännande i lagstiftningen.

Kontrollen av marknadsstrukturen, som förvärvskontrollen inriktar sig på, och kontrollen av missbruk av dominerande ställning har naturliga beröringspunkter. Ett uppköp där ett dominerande företag tar över mindre konkurrenter kan komma att granskas av Marknadsdomstolen. Om förvärvet tillåts kan beteendet därefter ändå bli föremål för kontroll utifrån bestämmelserna om missbruk av dominerande ställning. I ett av förvärvsärendena, Sabas köp av KF:s importfunktion, fördes bland annat argumentet fram att det inte var nödvändigt att förbjuda förvärvet eftersom eventuella negativa effekter av köpet skulle vara möjliga att kontrollera med hjälp av reglerna om missbruk av

dominerande ställning. De områden som specificeras i konkurrenslagstiftningen för vad missbruket kan bestå i är att:

- direkt eller indirekt påtvinga någon oskäligen inköps- eller försäljningspriser eller andra oskäligen affärsvillkor,
- begränsa produktion, marknader eller teknisk utveckling till nackdel för konsumenterna,
- tillämpa olika villkor för likvärdiga transaktioner, varigenom vissa handelspartner får en konkurrensnackdel, eller
- ställa som villkor för att ingå ett avtal att den andra parten åtar sig ytterligare förpliktelser som varken till sin natur eller enligt handelsbruk har något samband med föremålet för avtalet.

I ingen av de undersökta branscherna har någon sådan granskning ägt rum. Det avtal som formulerades i samband med Sabas förvärv av KF:s frukt och gröntverksamhet var ytterligare ett kontrollinstrument för beteendet i den branschen. På flera punkter förband sig Saba att inte använda sig av den maktställning som förvärvet innebar. Gruppundantagen vad gäller detaljhandelskedjorna gör också att missbruksparagrafen får en lite otydligare ställning och fler beteenden av konkurrens-hämmande karaktär kan tillåtas. Dock torde det vara helt uppenbart de strukturella förutsättningarna för missbruk av dominerande ställning finns i samtliga undersökta branscher.

## 6.5 Slutsatser av studien – en sammanfattning

Ett antal slutsatser har dragits av de resonemang som förts i detta kapitel. För det första kan det konstateras att de ärenden som analyserats i de flesta fall har behandlats på det sätt som lagen föreskriver och i enlighet med den teori som finns om konkurrens och konkurrensens funktion. Slutsatserna som kan relateras till sådana bedömningar syftar främst till att poängtera vikten av att vid en analys av ett förvärvsärende fästa särskild vikt vid några av dessa bedömningsgrunder. Ett antal slutsatser har även dragits som antyder att reglerna inte till fullo tar hänsyn till de konkurrensförhållanden som råder och vad som krävs för att en effektiv konkurrens skall komma till stånd.

Följande slutsatser kan dras om avgränsningen av den relevanta marknaden och bedömningen av om ett företag erhåller en dominerande ställning:

- *Den relevanta marknaden:* Det krävs att den relevanta marknaden avgränsas mycket snävt om den direkta interaktionen mellan konkurrenterna skall vara möjlig att analysera (även om analyserna även måste behandla beroendeförhållanden inom hela det industriellt systemet; se nästa punkt). Effektiv konkurrens är nära kopplad till den direkta interaktionen mellan konkurrenter även om indirekt konkurrens även kan bidra till att göra konkurrensen effektiv.
- *Ökad marknadsmakt som hämmar konkurrensen:* Analysen bör behandla huruvida ett förvärv kan leda till ökad marknadsmakt och hämmad konkurrens inom 1) det som definierats som relevant marknad eller 2) inom andra, till den relevanta marknaden relaterade, marknader. Detta uppmärksammades också i förarbetena till 1993 års förvärvsregler i större utsträckning än i förvärvsreglerna från 1982.
- *Mobilitetshinder är viktiga för företagens dominerande ställning:* En slutsats som kan dras är att mobilitetshinder, vid sidan om företagets relativa marknadsandelar, är av väsentlig betydelse för bedömningen av ett företags dominerande ställning på den relevanta marknaden. I behandlingen av de studerade ärendena har hänsyn tagits till graden av vertikal integration och till företagets storlek. Däremot har andra mobilitetshinder som grad av forsknings och utvecklingsintensitet och grad av differentiering inte inkluderats i analysen. Mobilitetshindren och dess betydelse borde därför framgå tydligare i tillämpningen av förvärvsreglerna
- *Två företags sammanlagda dominans:* En annan slutsats som därför kan dras är att om koncentrationen är symmetrisk, det finns konkurrenter men mobilitetshindren är höga, kan två företags sammanlagda position utnyttjas för att utöva marknadsmakt. Det är därför rimligt att mobilitetshindrens betydelse för företagets dominans eller marknadsmakt och möjligheten för två företag att tillsammans dominera en marknad får en mer framträdande roll i framtida rättspraxis och förarbeten.

Följande slutsatser kan dras om bedömningen av huruvida förvärvets effekter hämmar en effektiv konkurrens:

- *Potentiell och utländsk konkurrens:* En slutsats av analysen är att betydelsen av den framtida potentiella och utländska konkurrensen i allmänhet överdrivits i samband med domstolsförhandlingarna. De



utländska inbrytningar som ägt rum i de fall som studerats är förhållandevis marginella.

- *Etableringsgraden är av betydelse:* En annan slutsats är att det är en viktig skillnad mellan olika typer av etablering av utländska konkurrenter. I vissa fall sker etableringen genom att sedan tidigare verksamma svenska företag genom avtal, ägande eller på annat sätt ges tillgång till ett utländskt företags sortiment. I andra fall, dock mer sällsynt, etablerar sig ett utländskt företag i landet och placerar strategiskt viktiga funktioner här. Båda typerna ökar konkurrensstrycket men på olika sätt. Importkonkurrensen ger ingen direkt utveckling av den industriella miljön i landet medan detta kan bli en följd om den utländska etableringen även omfattar tillverkning och utveckling.
- *Konsekvenser för andra näringsutövare:* En slutsats som kan dras är att de satsningar som gjorts i syfte att hitta nya lösningar och att motverka de negativa effekter som uppkommit till följd av den ökade koncentrationen kan anses vara positiva effekter av förvärvet. En förutsättning för att detta har varit att kunderna haft en tillräckligt stor förhandlingsstyrka relativt det tillverkande företaget och därigenom haft möjlighet att ”hjälpa fram” nya initiativ. Man bör dock vara medveten om att dessa satsningar är förhållandevis små och inte på ett enkelt sätt neutraliserar det som upplevs som negativa effekter.
- *I ett integrerat system kan skadliga effekter uppstå i andra delar av systemet än det som direkt berörs av förvärvet:* En slutsats är att en förändring i ett starkt integrerat system kan ge upphov till följd effekter vilka kan vara svåra att förutse. För att det skall vara möjligt att förutse sådana förändring måste en förståelse erhållas för det industriella systemet och de krafter som verkar inom ramen för detta samt för de fördelar och den marknadsmakt som integrationen ger olika led i systemet.
- *Den ökade effektivitetens många ansikten:* En slutsats som kan dras av beskrivningen ovan är att ett förvärv ofta leder till kostnadsbesparingar och en ökad effektivitet. Det som dock bör beaktas är för det första de kostnader som är förknippade med att integrera två verksamheter. För det andra att vinster som görs genom en effektivare produktion, distribution etc inte behöver komma konsumenterna till godo (se tidigare avsnitt om prisutveckling) åtminstone inte i form av kortsiktiga prissänkningar. För det tredje kan rationaliseringarna verka menligt på företagens produkt-

utveckling, på den mångfald och servicenivå som kunden erhåller etc. För det fjärde finns andra krafter som driver företagen att bli mer effektiva vid sidan om förvärv.

- *Tekniskt och ekonomiskt framåtskridande:* Slutsatsen om förvärvens betydelse för tekniskt och ekonomiskt framåtskridande är att detta har olika betydelse och innehåll för branscher som är teknikintensiva jämfört med sådana som är distributionsorienterade (intermediära). Det är dock tydligt att förvärven medfört omprövningar av antingen organisation, distribution, produktion eller produkt hos förvärvande företag, konkurrenter eller kunder. Förvärven och den period av osäkerhet eller turbulens som de skapar inom en bransch kan med andra ord vara en period när nya lösningar, nya former eller nya typer av relationer kan prövas på ett annat sätt än utan den kritiska händelse som förvärven innebär. Däremot kan en stark koncentration motverka möjligheterna för nya former eller lösningar att vinna spridning.

Följande slutsatser kan dras om vad som är att betrakta som av betydelse ur allmän synpunkt. Det är framför allt dessa slutsatser som föreslår en förändring av de rekvisit eller de förarbeten som används vid implementeringen av förvärvsreglerna:

- En slutsats som kan dras är att om ett förvärv berör områden som sett ur ett näringslivsperspektiv är av stor betydelse borde ett förvärv vara att anse som skadlig ur allmän synpunkt även om inte en stor del av den svenska befolkningen direkt berörs. I detta sammanhang kan den teoretiska diskussionen om vad som krävs för att en industrimiljö skall vara att anse som dynamisk fungera som en fruktbar utgångspunkt (se SoU 1991:59 bilaga 6)
- Slutsatsen är att det kanske är att föredra att expansionen sker utomlands och att en intensiv konkurrens bibehålls på hemmamarknaden för att stimulera företagen att bli innovativa och därigenom konkurrenskraftiga. Effektivitetsvinster kan erhållas genom den storskalighet som kan erhållas genom fusioner och samarbeten med utländska företag medan utvecklingskraften genereras i konkurrensen på hemmamarknaden.

Ett antal slutsatser kan även dras om ett förvärvs effekter i förhållande till andra förändringsprocesser samt i förhållande till relaterad konkurrenslagstiftning:

- Olika branscher kan karaktäriseras av helt olikartade förändringsprocesser. Branschen kan på ett övergripande plan vara stadd i en kontinuerlig koncentrationsprocess, det kan vara så att branschen i flera avseenden håller på att internationaliseras, branschen kan karaktäriseras av en stark teknikutveckling eller av starka rationaliseringstendenser, distributionssystemen kan vara stadda i förändring, företagen kan över tiden ha arbetat i enlighet med differentierings- och nischstrategier, och så vidare. Slutsatsen är att olikartade branschövergripande förändringsprocesser kan innebära att enskilda förvärv får olikartade betydelser. Den övergripande branschutvecklingen kan sålunda ha betydelse för hur anledningar till och konsekvenser av ett förvärv bör bedömas. Kunskap om branschutvecklingen bör därför användas som en bakgrund till de bedömningar som görs utifrån konkurrenslagstiftningen.
- Samarbeten kan bedömas som konkurrenshämmande i och med att ett samarbete mellan konkurrerande företag eliminerar konkurrensmomenten mellan de samarbetande företagen. Å andra sidan kan samarbete mellan mindre företag vara ett sätt att skapa balans i en bransch som i övrigt domineras av något eller några större företag. Detta kan också stärka de mindre företagen och förhindra ökad koncentration genom förvärv. Slutsatsen är att samarbeten därför i vissa fall kan vara ett alternativ till förvärv och således innebära att de konkurrenshämmande effekterna som hade varit förknippade med förvärv minskas. Samarbete kan också vara ett sätt att öka konkurrensen i en bransch om mindre företag på det sättet kan bli mer jämbördiga med ett större dominerande företag i branschen.

## Litteratur och källförteckning

### Litteratur

- Aghion, B. & Bolton, P. (1987) Contracts and Barriers to Entry. *The American Economic Review*, vol 77 no 3. pp 388-401.
- Arrow, K. J. (1962) "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention." in Nelson, R. R., (ed.) *The Rate and Direction of Inventive Activity*. Princeton: Princeton University Press
- Bengtsson, M. (1998). *Climates of Competition*. Amsterdam:Harwood Academic Publishers.
- Bengtsson M. & Bonnedahl K. J. (1993) "European Integration and Strategy-implications for the Manufacturing SME – Towards Local and Global Niche-Seeking." Paper presented at *23rd European Small Business Seminar*, Belfast Northern Ireland, September 1993.
- Bengtsson, M. & Sölvell, Ö. (1997) *Dynamic and Static Competition and Innovative Performance within the Swedish Manufacturing Industry*
- Bonnedahl, K. J. (1997) *En företagsstrategisk analys av den europeiska integrationen. Konsekvenser av Europas inre marknad för svenska mindre tillverkande företag*. Kommande företagsekonomiska institutionen Umeå.
- Burke T. Genn-Bash A. Haines B. (1988) *Competition in Theory and Practice* London: Croon Helm.
- Carlman, L. (1986) *Kontraksrelationer/relationskontrakt – om förtroende, förväntningar och ekonomisk aktivitet*. Department of Business Administration, Lunds Universitet
- Caves, R. & Porter, M. E. (1977) "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectured Decisions and Contrived Deterrence to New Competition." *Quarterly Journal of Economics* vol. 91, pp 241-267.
- Chamberlin, E. (1933) *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge: Harvard University press.
- Cohen W.M., Levin R., Mowery D. C. (1987) "Firm Size and R&D Intensity: A Re-examination." *Journal of Industrial Economics*, vol. 35 pp. 543-565
- Couse, R. H. (1937) The Nature of the Firm *Economica* 4 pp 386-405.

- Enright, M. J. (1992) "The geographic Scope of Competitive Advantage." Paper presented at the *VUGS Conference Utrecht Netherlands*. October 1992.
- Friedman, J. W. (1983) "Advertising in Oligopolistic Equilibrium." *Bell Journal of Economics*, vol 14. pp 464-472.
- Gadde, L. E. & Grant, B. (1984) *Quasi-Integration, Supplier Networks and Technological Cooperation in the Automobile Industry*. Göteborg: CIM-Report NO:84:11.
- Gottliebsson, s (1990) *Arla 75 år : 1915-1990*. Stockholm: Arla.
- Hannan, M. T., & Freeman, J., (1989): "The Population Ecology of Organizations." *American Journal of Sociology* Vol. 82 No. 5. pp 929-964
- Hunt, M. S. (1972) *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Unpublished doctoral dissertation. Boston, MA: Harvard University.
- Håkansson, H. (1992) "Evolution Processes in Industrial networks." In Axelsson B. Easton G. *Industrial Networks A New View of Reality*. London: Routledge.
- Kamien, M. & Schwartz, N. (1982) *Market Structure and Innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kjellberg, H. & Ulfsson, F. (1994) "Internationalisering för hemmamarknadsförsvaret". I *Företag och marknader i förändring – dynamik i nätverk*. Mattsson, L-G & Hultén, S. (eds). Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Knickerbocker, F. T. (1973) *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Boston.
- Krugman, P. (1991) *Geography and Trade*. Cambridge: Mit Press.
- Kwoka, E. J. (1979) "The Effect of Market Share Distribution on Industry Performance." *Review of Economics and Statistics*. Feb. pp.101-109.
- Lagnevik, M., (1993): "Det sydsvenska fläskets internationella konkurrenskraft." Paper presented at The 12<sup>th</sup> Nordic Conference on Business Studies Lund, 1993.
- Leblebici, H. (1985) "Transactions and Organizational Form: A Re-analysis." *Organization Studies* 6 (2) pp 97-115.
- Mejerierna. (1996) *Det Globala Mjölkspelet. Svensk mjölkproduktion år 2006 i ett globalt perspektiv*. Stockholm.
- Meyer, H. (1988). *Den svenska Färgindustrins Historia. Sveff 50 år*. Sveriges Färgfabrikanters förening.
- Porter, M. E. (1979) "The Structure Within Industries and Companies Performance." *Review of Economics and Statistics*. May pp 214-227.
- (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

- (1983) *Konkurrensstrategier*. ISL Uddevalla.
- (1990) *The Competitive Advantages of Nations*. London: Macmillan Press.
- Rosenberg J. B. (1976) "Research and Market Share – A reappraisal of the Schumpeter hypothesis." *Journal of Industrial Economics*. December.
- Scherer F. M. (1967) "Market Structure and the Employment of Scientists and Engineers." *American Economic Review*, June.
- Scherer, F. M. (1980) *Industrial Market, Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Schmalensee, R. (1988) "Industrial Economics: An Overview." *The Economic Journal*. September. pp 643-681.
- Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Stoneman, P. (1983) *The Economic Analysis of Technological Change*. Oxford: Oxford University press.
- Sölvell, Ö. (1987) *Entry Barriers and Foreign Penetration – Emerging Patterns of International Competition in two Electrical Engineering Industries*. Stockholm School of Economics.
- Sölvell, Ö. & Bengtsson, M. (1996) *Innovative Performance in Industries – The Role of Industry Structure, Climates of Competition and Cluster Strength*. Stockholm School of Economics, Institute of international Business RP 97/8
- Sölvell, Ö. Zander, I. Porter, M. E. (1991) *Advantage Sweden*. Stockholm: Nordstedts.
- Tirole, J. (1988) *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge: MIT Press.
- Thomas, H. & Venkatraman, N. (1988) "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis." *Journal of Management Studies*. November 1988, pp. 537-555.
- Törnqvist, G (1990): "Det upplösta rummet – begrepp och teoretiska ansatser inom geografin." I Karlqvist (ed.) *Nätverk – Teori och begrepp i samhälls- vetenskapen* Värnamo: Gidlunds.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- (1981) "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes." *Journal of Economic Literature*, dec pp 1537- 1568.
- & Ouchi W. G. (1981) "The Markets and Hierarchies Program Research: Origins, Implications, Prospects." In Van de Ven, A. H. & Joyce, W, F., *Perspectives on organization Design and Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Worcester, D. A. (1957) "Why Dominant Firms Decline." *Journal of Political Economy*. 65 pp. 338-347.

- Yu, C.-M. J. & Ito, K. (1988) "Oligopolistic reaction and foreign Direct Investment: The case of the U.S tire and textiles industries". *Journal of International Business Studies*, Fall pp 449-460.
- Yip, G. S. (1982) *Barriers to Entry*. Lexington Books.

*Beslut, offentliga rapporter, propositioner med mera*

- Jordbruksverket. Rapport 1995:7. Marknadsöversikt. Animalier.
- Konkurrensverket. Dnr 564/92. Beslut 1992-12-07. KF:s förvärv av B & W från Axel Johnson AB
- Konkurrensverket. Dnr 1280/93. Beslut 1994-06-13. Ansökan om icke-ingripandebesked för NorrOst AB.
- Konkurrensverket. Dnr 1802/93 samt Dnr 64/94. Beslut 1994-06-13. Färgtema AB. Ansökan om icke ingripande besked.
- Konkurrensverket. Dnr 306/95. Beslut 1995-08-09. Saba Trading AB:s förvärv av lagercentraler i Norrland.
- Konkurrensverket. Dnr 769/95 Beslut 1995-08-31. Svedala Industris förvärv av Skega från Scandinavian Incentive Holding.
- MD 1986:27. "NO mot Alcro-Beckers AB, AB Wilh. Becker, Wilh. Becker-Intressenter AB och AB Alfort & Cronholm". *Marknadsdomstolen avgöranden*.
- MD 1986:27. Marknadsdomstolens akt i ärendet, offentligt material.
- MD 1991:21. "NO mot Arla ek.för och Gefleortens Mejeriförening ek.för." *Marknadsdomstolen avgöranden*.
- MD 1991:21. Marknadsdomstolens akt i ärendet, offentligt material.
- MD 1993:23. "Konkurrensverket mot Saba Trading AB och Kooperativa Detaljhandelsgruppen AB." *Marknadsdomstolen avgöranden*.
- MD1993:23 Marknadsdomstolens akt i ärendet, offentligt material.
- Pris och Konkurrens 1982:3. S 19-24. "Fruktpaneler – ett konkurrenshinder vid import?"
- Pris och Konkurrens 1991:2. s 14-16. "Färska grönsaker. Försäljning och pålägg".
- Pris och Konkurrens 1991:1. s 33-42. "Föreningsfusion – mejeriverksamhet".
- Prop 1981/82:165. Förslag till ny konkurrenslagstiftning.
- Prop 1992/93:56 Ny konkurrenslagstiftning
- PRV. Kundenservice, räkenskapsupplysningar.
- SFS 1982:729. Konkurrenslag. Upphävd genom lag 1993:20.
- SFS 1993:20 Konkurrenslag.
- SOU 1978: 9. Ny konkurrensbegränsningslag: betänkande av Konkurrensutredningen

- SOU 1991 :28. Konkurrensen i Sverige- en kartläggning av konkurrensförhållandena i 61 branscher. En rapport till konkurrenskommittén.
- SOU 1991:28, del 1 och 2.
- SOU 1991:59. Konkurrens för ökad välfärd. Konkurrenskommitténs slutbetänkande.
- SOU 1996:144 Ökad konkurrens i handeln med livsmedel.
- SPK:s rapportserie 1991:5. "Färgbranschen. Konkurrenshämmande bindningar mellan tillverkare och detaljist."
- Statistiska meddelanden serie P 14, 1990-1997.
- Statistiska meddelanden serie P10, 1984-1997.
- Svar Direkt: med kreditrating på Sveriges företag. Soliditet Stockholm, 1989. Dun & Bradstreet. 1996, 1997.
- Sveriges största företag: med nyckeltal för näringslivet. Malmö: LiberLäromedel. Årgångar 1993/94, 1994/, 1995/96, 1996/97.

#### *Årsredovisningar, företagsinformation*

- AB Wilh. Becker. Årsredovisningar 1995,1996.
- Alcro-Beckers. "Welcome to Alcro-Beckers". Broschyr.
- Alcro-Beckers. Målarfärg och miljö. Broschyr.
- Alcro-Beckers. Miljöredovisning 1996 – Färg och miljö. Broschyr.
- Alcro-Beckers. Alcro-Beckers: An Expert in Paints for the Do-it-Yourself and Professional Markets. Broschyr.
- Alcro-Beckers. Stenciler.
- Alfort & Cronholm. Årsredovisning 1996.
- AKZO Nobel. Annual Report 1996.
- Arla årsredovisning 1993/94, 1994/95, 1995/96. Delårsrapport i juli – 31 december 1996.
- Arla. "Arla Färskvaror – en kort presentation". "Miljön är en del av vår affärsidé", m.fl. broschyrer i presentationsmaterial.
- Arla. [Http://www.arla.se](http://www.arla.se). Pressinformation. 970625. "Nödvändigt att satsa på export", "Konkurrensen ökar".
- Axel Johnsson Saba. Årsredovisning 1996.
- Berghendahl & Son AB. Årsredovisningar 1994/95, 1995/96. Företags presentation och informationsblad.
- Dagab. Website. [Http://www.dagab.se-970625](http://www.dagab.se-970625). "Historik", "Dagab Närlivs och KIAB samverkar"; "Grossistens roll"
- Falköpings Mejeri. Årsredovisning 1995-96
- Gefleortens mejeriförening. Årsredovisningar 1988, 1993, 1994, 1995, 1996.
- Gäsene mejeriförening. Årsredovisningar 1992-1996
- HP Flugger AB. Årsredovisning 1996/1997.



- HP Flügger AB. "Ditt företag har nytta av HP Flüggers miljösyn". Broschyr.
- ICA Handlarnas Företag AB. Årsredovisningar 1993, 1994, 1995, 1996.
- International Färg AB. Årsredovisningar 1994/95, 1995/96.
- "Kedjebrevet". Nr 3/4 1992. Informationsblad för Färgsam och Dinbo.
- KF. Website. [Http://www.kf.se](http://www.kf.se). 970625. "Kf överlåter Frukt & Grönt i Norrköping och Växjö till Saba Trading. "Förnyelse arbete gav resultatlyft i KFs detaljhandeln".
- KF. Verksamheten 1992, 1996.
- KIAB. Website. [Http://www.kiab.se](http://www.kiab.se) 970626. "Historik om KIAB".
- MD Foods. [Http://www.mdfoods.dk](http://www.mdfoods.dk). 970917
- Mejerierna (1997). "Svensk mjölkproduktion år 2006 i ett globalt perspektiv." Broschyr.
- Mejerierna. [Http://www.mejerierna.se](http://www.mejerierna.se). 970627, 971014 "Mjölkbondens företagsekonomi". Mejeriernas pressklipp: "Mjölkjättar på väg mot ett samgående"; "NNP och Milko går samman" 970627. (hänvisar till Hudiksvalls tidning 970507 respektive Östersunds-Posten 970529.)
- "Mejeristatistik 1996", Mejerierna service AB.
- Milko mejerier. Årsredovisningar 1992, 1995, 1996.
- NNP. Årsredovisning 1996. Företagspresentation; "Mer än bara mjölk".
- Norrmejerier. Årsredovisningar 1994, 1995, 1996. "Fakta om mjölk och mejeriprodukter." Broschyr.
- Norrmejerier. Website. [Http://www.norrmejerier.se](http://www.norrmejerier.se) (120897)
- Nordsjö AB. Årsredovisning 1996.
- Saba Trading AB. Ekonomisk sammanställning över partiförsäljningen av frukt och grönt.
- Saba Trading AB, pressmeddelanden – frukt och grönt priser. (970220, 970313, 970416, 970516, 970715, 970819.
- Saba Trading, stenciler: "Saba Trading AB grossistlager" – 1993. "KF lagercentraler" – 1993.
- Skånemejerier. Årsredovisning 1996.
- Svedala Skega. Informationsmaterial, stenciler
- Swegro och Sydgrönt Försäljnings AB. Pressmeddelande angående samgående. 971017.
- Teknos Tranemo. Årsredovisningar 1994, 1995, 1996.
- "Vad är 'ON-LIME'?". Informationsblad från Lime frukt och grönt AB.
- Valio Sverige AB. Årsredovisning 1996.

*Artiklar, tidningar*

- Blomé, C. "Efter två fusionsförsök vässar Gefleortens mejeriförening klorna: lokala marknaden avgör vår framtid.". *Livsmedelsteknik* 1996:12, s 18-19.
- Englund, H-O. "Pensers ointresse bäddar för bråk". *Veckans affärer* 1988:10, s 34-36.
- Forsström, P. "Arla fann gräddfilen på svårflörtad marknad. Svenska exportörer tipsar om genvägarna till Finland". *Strategi* 1996:6, s11.
- Hallén, U. "Finska Valio snuvar Arla på fransk yoghurt". *Dagens Industri* 4/10 1997.
- Jernberg, P. "Jan Prising, ny VD för JS Saba: lönsamheten är viktigare än nya marknadsandelar". *Kooperatören* 1984:12, s 28-31.
- "KF gör senfärdig reträtt till rötterna"- Företagsanalysen. *Affärsvärlden* 1993:16, s 47-52
- "KF/SABA affären spricker." *Veckans affärer* 931020. [Http://www.va.se](http://www.va.se)
- Karlsson, T. "Köper in varor via internet". *Praktiskt butiksarbetet* 1997:8, S 11.
- Kooperations Säljaren*. 1995:7. Vem är vem 1995.
- "Mejerijätten Arla. Sämre tider stundar – försöker banta i tid.-" Företagsanalysen. *Veckans Affärer* 1985:42, s 26-32.
- "Sanerat Saba Pensers livboj"- Företagsanalysen. *Affärsvärlden* 1985:8, s 23-27.
- Supermarket*. Årligt specialnummer om detaljhandeln. Årgångar 1987-1997.
- Svensk Färghandel*. Årgångar 1986 – 1997 (tom 1997:4).
- Söderberg, K. (1997 a). "Ica protesterar mot tuffare konkurrenslagar". *Fri Köpenskap*. Nr 10. 970307. [Http://www.fri-kopenskap.se/nyheter](http://www.fri-kopenskap.se/nyheter) 970912.
- Söderberg, K. (1997b). "Undantag förlängs för ICA". *Fri Köpenskap* nr 16 970418. [Http://www.fri-kopenskap.se/nyheter](http://www.fri-kopenskap.se/nyheter) 970912.
- Söderberg, K. (1997 c) "Lätt för konkurrent anmäla Ica till EU". *Fri köpenskap* nr 23 970606. [Http://www.fri-kopenskap.se/nyheter](http://www.fri-kopenskap.se/nyheter) 970912.

*Övrigt referensmaterial*

- "Alcro-Beckers har halva marknaden". *Veckans affärer* 920311. [Http://www.va.se](http://www.va.se). 970804.
- "Antonias Värld: Imperiet – Nu är det slut på skället." *Veckans Affärer* 970317. [Http://www.va.se](http://www.va.se) 970804
- "Antonias Värld: Antonia i fädrens spår." *Veckans Affärer* 970317. [Http://www.va.se](http://www.va.se). 970804.

- Björkman, J. "Insikten som gav Beckers ny livskraft: Sverige är för litet." *Veckans affärer 1980:11*, s 57, 59.
- Bengtsson, B. "TV-reklamen tar marknadsandelar i kampen om konsumenterna." *Livsmedelsteknik 1993:10*, s 10-11.
- Bernitz, U. (1996). *Den svenska konkurrenslagen*. Stockholm: Juristförlaget.
- Burling, H. "Aktuell information kring Arla FoU." *Livsmedelsteknik 1997:5*, s 38.
- Dagab Information. (1994) *Dagab 1974-1994*.
- Davegårdh, T. "Svag marknad, ny konkurrens hot mot passiva Alcro." *Veckans Affärer 1983:31*, s 76-77.-
- De Pestel, F., Scheirsen, S., Vandeweghe, N., & Verbeke, H. (1996). *Competition – Cooperation*. Final Thesis. Umeå Business School. Department of Business Administration.
- Den Gröna offensiven*. ICA Frukt & Grönt AB 1945-1995.
- Ekman, A-M. "NNP tar ytterligare steg." *Livsmedelsteknik 1989:12*, s16,17,20.
- Englund, H-O. "Blockens tid ute i handeln". *Veckans affärer 921125*. [Http://www.va.se.970804](http://www.va.se.970804).
- Englund, H-O. "Affären är inte beställd av Penser". *Veckans affärer 1985:42*. s 76-78.
- Engman, B. (1985) *Svensk Färghandel i utveckling – en studie av svensk färghandel fram till 1984 och dess framtida utvecklingsmöjligheter*. S 85-10044. EFI.
- Ericson, B. "köpmannen som skall hålla samman familjeföretaget". *Veckans affärer 1989:6*, s 65-66.
- Europeiska Gemenskapens Konkurrensolitik. XXVI:e rapporten om konkurrensolitiken 1996. Europeiska kommissionen, General Direktoriat IV – konkurrens.
- Frukt och grönt främjandet. Website. 970925. [Http://www.fruktogront.se](http://www.fruktogront.se)
- Gerhardsson, B. "Konkurrenslagar stoppar samarbete" *Östersunds-Posten 19980128*
- Glader S., Korin, T, Strand, U. (1996). "Arla Finland Oy Ab:s relationer till konkurrenter och leverantörer." PM. Svenska handelshögskolan i Vasa. Institutionen för marknadsföring och företagsgeografi.
- Grönlund, B-M. "Skånemejerier – näst störst". *Livsmedelsteknik 1990:11*, s 22-23.
- Grönlund, B-M. "Succé eller flopp?". *Livsmedelsteknik 1991:8-9*, s 16-17.
- "Halverat och starkt KF tappar marknadsandelar" *Företagsanalysen. Affärsvärlden 1994:42*, s 60-65.

- Hansson, S-Å. "Explosion i mejerikylan. Dubblat sortiment till år 2000?". *Supermarket* 1995:4, s 39-40.
- Isaksson, I. "Roland Svensson, VD i KF: – Vi måste bli ännu effektivare för att lyckas" *Kooperatören* 1993:5, s 5.
- Jonsson, Karin. "Mjölkkriget i Skaraborg". *Skaraborgs Läns Tidning*. 1997-11-03, s 9.
- Ljungberg, M. "Europahandeln närmar sig Sverige". *Kooperatören* 1992:44, s 8-9.
- "Mat eller medicin? Provköket flyttar in i laboratoriet." *Veckans affärer* 960415. [Http://www.va.se](http://www.va.se). 970804.
- "Miljardimperiet byggs utan insyn från börsen". *Affärsvärlden* 1989:9, s 60-64.
- "Mjölkbrist hotar Sverige. Arlachefen till motangrepp mot politikerna." *Veckans affärer* 960520. [Http://www.va.se](http://www.va.se). 970804.
- Nyskördat nr 1 och 2 1997. (Saba Trading).
- Olsson, D. "Framgångsrik specialtorkanläggning". *Livsmedelsteknik* 1993:10, s 31-32.
- Paaso, I-M, Rosenqvist C., & Törnroos, P. (1996). "Samarbete och konkurrens. En studie av Valio." PM. Svenska handelshögskolan i Vasa. Institutionen för marknadsföring och företagsgeografi.
- Pris och konkurrens 1991:4. s 11- 15. "Rabatter och bonus på dagligvaruområdet".
- SOU 1997:25 Svensk Mat på EU-Fat. Betänkande av utredningen om en ny konkurrenssituation för livsmedelsindustrin.
- SPK:s utredningsserie 1984:6. "Diskriminering inom färghandeln? Samarbetet Färgsam – Beckers."
- "Svedala; Matris och karameller". Företagsanalysen *Affärsvärlden* 1995:44. [Http://www.afv.se](http://www.afv.se) (970625).
- Sveff*. Försäljningsstatistik för färg i Sverige 1995-1996. Uppskatta totalmarknad.
- "Sveriges bästa varumärken". *Veckans Affärer* 970203. [Http://www.va.se](http://www.va.se). 970804.
- Svensson, L. "NNP måste upplösa olaglig kartellbildning" *Östersunds-Posten* 19980115.
- Tilstam, Rune. (1996) *Livet i Klarahallarna: partihandel med färskvaror under fem decennier*. Stockholms tekniska historia. 6. Liber Förlag Stockholm.

### Intervjuer

- Alm, Ove. Marknadschef Gefleortens Mejeriförening. Telefonintervju 970902.
- Andersson, Thomas. VD Falköpings Mejeri. Telefonintervju 970908.
- Andersson, Stefan. VD KA Lundbladhs AB. Telefonintervju 970813

Berg, Bo. VD Milko Mejerier. Telefonintervju 970911  
Broo, Karl-Erik. AB K A Bergander. Intervju 970827  
Carmström, Ulf. VD Scala Färgindustri i Göteborg AB.  
Telefonintervju 970904.  
Cederstrand, Björn. VD Sydfruktimporten AB. Intervju 970827.  
Dolk, Jan. Tidigare VD för bl.a. Danielsons Frukt och Grönt AB.  
Telefonintervju 971121.  
Ewerman, Bengt. VD Ewerman AB. Telefonintervju 970820  
Ericsson, Jan-Eric. VD Teknos Tranemo AB. Telefon intervju 970815  
Falklind, Lars. VD Flügger AB. Telefonintervju 970825.  
Kompletteringar gjorda med nye VD (sedan 971001) Timo  
Söderlund.  
Franzén, Thomas. VD Haglunds Färgindustri AB. Telefonintervju  
970908.  
Hagman, Ulf. VD Direkt Frukt och Grönt AB. Telefonintervju 970813.  
Hellberg, Mikael. VD Alcro-Beckers AB. Intervju 970826.  
Johansson, Jörgen. VD Saba Trading AB. Intervju 970826  
Johnsson, Roger. ICA Frukt och Grönt. Telefonintervju 970904  
Larsson, Michael. VD Everfresh AB. Telefonintervju 970813.  
Larsson, Sören. Inköpsavdelningen Boliden Mineral AB.  
Telefonintervju 97082  
Lindeborg, Stefan. AKZO Nobel Decorative Coatings. VD Nordsjö  
AB. Telefonintervju 970815. (komplettering 970909.)  
Lindvall, Stefan. VD Färgtema AB. Telefonintervju 970815.  
Marklund, Gunder. Svedala Skega. Intervju 970814.  
Matz, Roland. F.d. VD Saba Trading AB, styrelseledamot i Saba  
Trading AB. Intervju 970826.  
Modig, Åke. VD Arla. Intervju 970827.  
Nilsson, Kjell. Svedala Skega. Intervju 970814.  
Persson, Kjell. VD Tilly & Co Frukt & Bär AB. Telefonintervju  
970820.  
Persson, Sture. Svedala Skega. Intervju 970814.  
Peterson, Janeric. sft affärsområdeschef Gröna Konsum. Intervju  
970828  
Rasmussen, Bo. Marknadschef Norrmejerier. Intervju 970822.  
Rodman, Alf. Ordförande i SFR. Telefonintervju 970818.  
Wester, Bengt. Inköpschef LKAB. Telefonintervju 970827.  
Winberg, Mats. Reklamchef Färgsam AB. Intervju