

## Norrmejerier 40 år Från köksbord till världsartist

I år fyller Norrmejerier 40 år – ett stolt, stabilt och modernt mejeriföretag med ovanligt brett varumärkessortiment för sin storlek och dessutom med sikte på en växande export. Så har det inte alltid varit. Häng med på en tidsresa bland mjölkhämtare och vassleöverskott.



Ostmästare Ingolf Zoller-dahl vann SM i ost 1975.



1980 invigdes mejeriet på Ersboda.



Torkningen, mejeriet på Ersboda, 1978.

Många viktiga händelser och anekdoter hittar du i tidslinjen längst ned på sidorna i det här reportaget. Att grotta in sig i Norrmejeriers historia från 1971 och tidigare än så, är också att blicka tillbaka på ett svunnet Norrland då kor, gödseldoft, långfil och grusvägar med mjölkpallar var en helt naturlig del av livet för de flesta.

Den som gick i skolan på stadsdelen Grubbe (Umeå) i början av 1970-talet

hade kor betandes utanför klassrummets fönster. Det var inget konstigt med det. I dag är det som bekant betydligt längre mellan korna, fast det är förstås mer sprutt i de som finns kvar.

**Monopol utan marknadsföring**  
Norrmejerier bildades 1971 genom en sammanslagning av Västerbottens södra, Lappmarkens och Skellefteå mejeriföreningar. Mejeriverksamhet

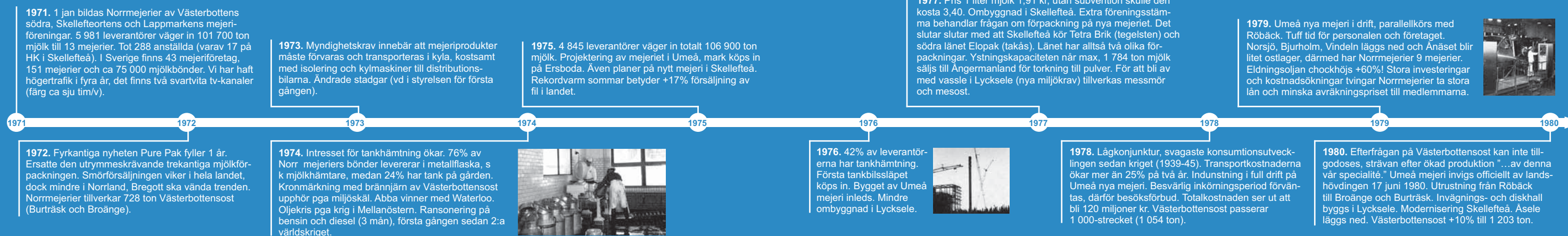
”Marknaden var reglerad och konkurrens mellan mejerierna förekom inte. Marknadsföring var i stor sett okänt

1971 handlade mest om vidareförädling till dryckesmjölk (mellanmjölk fanns inte), grädde, smör och ost enligt förutbestämda kvoter. Mejeriet tog emot och skickade vidare. Det fanns ingen tork hos Norrmejerier, så kärnmjölksöverskottet skickades tillbaka till bonden som kalvföda. Marknaden var reglerad och konkurrens mellan mejerierna förekom inte. Marknadsföring var i stort sett okänt

i branschen, att folk skulle ha mjölk var en självklarhet.

**Tiderna förändras**  
95 procent av Sveriges mjölkproducenter har försvunnit sedan 1971. De som är kvar har gjort en enorm resa, anpassat sig till helt nya villkor och producerar i dag mer mjölk än hela gänget gjorde förr.

Detsamma gäller mejeriverksam- >>





Lycksele mejeri efter tillbyggnad 1981.



Mjök debaterades flitigt i tidningarna 1982.

Verum når nya höjder, 1992.



heten – i stort sett allt är förändrat. Att mejeriföretaget skulle vara särskilt affärsdrivande var inte aktuellt förr. Ta bara en sådan sak som att vd inte fanns med i styrelsen där de stora och avgörande besluten alltid fattas (i Norrmejerier kom vd med 1973). Tjänstemännens huvudsakliga uppgift var administration och att förhandla med regering, riksdag och intresseorganisationer för att få till så bra subventioner, priser och kvoter som möjligt. Allt reglerades centralt.

**Omvärlden knacker på**  
Men i mitten av 1970-talet började utvecklingen i samhället också påverka mejerinäringen. Mjölkdirickandet stagnerade, smörförbrukningen rasade och omvärlden blev allt mer komplicerad. Bland annat körde Coca-Cola hårt med marknadsföring, oljepriserna rasade när krigerna avlöste varandra i

**”Många mejeriföreningar i Sverige gick i fällan där det uppstod ett motsatsförhållande mellan ägarna/bönderna och mejeriverksamheten.**

Mellanöstern, kostnaderna steg och folk på hemmaplan handlade inte längre som man alltid gjort i butiken. Konsumenterna var sugna på nyheter och andra livsmedel.

Något måste göras insåg man både lokalt och centralt i branschen. Till att börja med handlade det om strukturaliseringar och sammanslagningar, som resulterade i färre mejeri-

anläggningar, samt krav på ökade subventioner. Men man började också snegla på ett visst marknadstänk, om än i blygsam skala. Informationsverksamheten styrdes centralt i landet. Intresseorganisationen Mjolkpropagandan döptes om till Vår Näring och informationen mot marknaden växte (främst i skolan), men att mejeriföreningarna skulle konkurrera med varandra fanns det fortfarande ingen tanke på.

**Hårda tag**  
Samtal med äldre styrelsemedlemmar och mejerimedarbetare visar att det var ganska tuffa tag och hårda strider när förutsättningarna förändrades i allt snabbare takt i slutet av 1970-talet, och även på 80- och en bit in på 90-talet. Marknaden började avregleras så sent som 1990.

Många mejeriföreningar i Sverige gick i fällan där det uppstod ett motsats- >>

Timeline of events from 1981 to 1990:

- 1981.** 2 695 lev väger in 125 800 ton. 28 mejeriföretag och 99 mejerier i landet. Norrmejerier har 349 anställda, 8 mejerier. Invägningshall byggs i Lycksele. Stor ökning av osttillverkning. Nya mejeriet i Umeå står för 57% av osttillverkningen. Sovjetisk U-båt går på grund i svensk skärgård.
- 1982.** Utredning om köp av modern sk datorutrustning till HK. Tankhämtning 89%. Sorsele läggs ned. Ny förpackningsmaskin i Lycksele och Vilhelmina. Centralstyrd kvotering införs i landet för tillverkning av ost, betyder kraftigt ökad pulvertillverkning för Norrmejerier. Kronan devalveras igen, -16%.
- 1983.** Fokus på förbättrad personalinformation, infobladet fyller 1 år. Ångpannan i Lycksele havererar. Minskad ostkvot. Stensele läggs ned. Ny kylmaskin i Broånge. Västerbottensost 1 423 ton. Transporterna mellan mejerierna ökar kraftigt pga låg ostkvot. Styrelsen beslutar projektera för nytt mejeri i Skellefteå. Prisstopp i Sverige.
- 1984.** Importen ökar, försäljningen minskar. Kvalitetsbrister i Burträsk, kraftfulla åtgärder vidtas. Satsning på personalfrågor och kompetens, 7 pers på mejeristudier i Finland och Danmark. Arbetsledarna vidareutbildas. Ny silotank i Umeå ger bättre driftsupplägg för indunstningsavd. Marknadstänk börjar sjuda på centralt håll i landet: demo i butik, prisaktiviteter, annonser, förpackningarna får budskap, recept, sponsring av idrottsklubbar Mjök är livet m.m. Överskott på mejeriprodukter i Sverige. Lappmarksbaren i Vilhelmina upphör.
- 1985.** Flaskhämtningen upphör. 99% av leverantörerna har tank (ca 10 mjölgårdar pumpar från flaska till bil). Smörbitsformatet ändras i Sverige. Bit- och förpackningsmaskin köps in, all smörtillverkning till Umeå. Ny linje för sura produkter i Umeå. 30 000 recept delas ut på Noliämäs-sen. Öppen gård och mejerivisning för skolbarn. Fortsatt ökat marknadsfokus från centralt håll (Mjökfrämjandet). Konjunkturen har vänt uppåt.
- 1986.** Olov Wallin, första externa VDn. Tjernobyli-katastrofen oroar, märks via Mejeriforum. Försäljning -2,9%. Lycksele slutar med ost. Mellanmjök lanseras, tar 26% av försäljningsandelen i Sverige. Styrelsen beslutar satsa rejält på Västerbottensost, rusta upp Burträsk och lägga ned Broånge, bygga kylterminal i Skellefteå med mjök från Umeå, dvs inget nytt mejeri. Ny analys- och labbutrustning till Umeå. En kontorsdator köps in till hk i Skellefteå. Statsminister Olof Palme mördas 28 feb.
- 1987.** "Förpackningsstriden" efter byte till helt fyrkantiga Tetra Brik även i södra länet. Ramaskri bland många konsumenter i södra Västerbotten, stort mediaintresse. Samtal om samgående med Ångermanlands mejeriför. Mellanmjölk fortsatt succé +140%. Fettdebatt innebär påhopp på mjölken, minskad försäljning. Kall sommar, mindre fil. Lycksele moderniseras. Smörkanon i Umeå. Forskningsarbete med professor Stig Holm, Umeå universitet inleds. Ericsson lanserar bärbar mobiltelefon, HotLine, som bara väger 3,5 kg, pris ca 30 000 kr.
- 1988.** Ny förp-maskin Lycksele. Kylterminal i Skellefteå och lagring av Västerbottensost. Volymen Standardmjök halverad på två år. Premiär för ungdomsstipendium Milk Energy. 22 nya produkter. Vilhelmina läggs ned. Intensiv marknadsföring pga förpackningsbytet. 5 ton mozzarellaost, avtal med Pizza Hut. Ångermanland till NNP, 37 bönder väljer Norrmejerier. Oroande snabb utslagning av mjölkbönder, risk för mjölkbrist på sikt. Sverige har två TV-kanaler, TV3 sänder program och reklam från London, ses via satellit av få svenskar.
- 1989.** Produktionen i Skellefteå upphör. Mjök-konsumtionen fortsätter minska i Sverige. Det finns 20 mejeriföretag och 71 mejerier. Norrmejerier har 265 anställda och 3 mejerier. Avtal med ESSUM ger ensamrätt för ev produkt med "...unik förmåga att hämma sjukdomsrelaterade tarmbakterier". Berlinmuren rivs. Förhandlingar om ev EU-medlemskap. LRF öppnar bevakningskontor i Bryssel.
- 1990.** Verum Hälsofil lanseras. Mejerimarknaden avregleras. Mejeriföretagen blir självständiga, Samgående med AC husdjursförening (Producenttjänst), ökad kontakt med mjölkbönderna. Fortsatt stark efterfrågan på lättprodukter. Nya produkttankar i Umeå. Västerbottensost Kunglig hovleverantör. Norrmejerier årets marknadsförare i Västerbotten. Tuffa tider 1990-94, bank-, finans- och fastighetskris. World Wide Web skapas, inte många reagerar.

” Det var viktigt att dra åt samma håll, våga tänka nytt och satsa. Ja, det var helt avgörande, annars hade vi aldrig överlevt.

förhållande mellan ägarna/bönderna och mejeriverksamheten. Så var det inte inom Norrmejerier. Modiga och framsynta styrelser har genom åren kryssat mellan sådana blindskär, även om det varit tufft ibland.  
– Nog gick telefonen varm på kvällarna efter vissa beslut. En del medlemmar var på krigsstigen och det var hårda ord, säger en fd styrelsemedlem. Men på något sätt fick vi alltid till samförstånd och drog åt samma håll när besluten var tagna. Det var viktigt att dra åt samma håll, våga tänka nytt och satsa. Ja, det var helt avgörande annars hade vi aldrig överlevt.

### Intryck utifrån

Ett sådant viktigt beslut var att i mitten av 1980-talet söka en ny vd utifrån. Tidigare ledare kom från branschen, var förvisso bra personer men ändå färgade av den slutna värld mejerinäringen dittills hade varit. Norrmejeriers styrelse insåg

ganska tidigt att framtiden skulle innebära många nya spelregler. Därför ville man söka nya vägar med en stark, marknadserfaren och neutral person i ledningen. Valet föll på Olof Wallin, utflyttad norrlänning som bl a hade 15 års erfarenhet från läkemedelsföretaget Astra i Södertälje.  
– Det var en kulturkrock när jag såg hur mejeribranschen fungerade. Men det fanns yrkesskicklighet hos personal

och arbetsledning plus en insikt och vilja till förändring hos styrelsen för Norrmejerier, så jag tyckte det verkade spännande och intressant. Och det kan man väl säga att det blev, minst sagt, säger Olof Wallin som i dag är aktiv pensionär.

### Nödvändiga beslut

Tillsammans med styrelsen genomförde han den tuffa strukturrationalisering

som var nödvändig på 80-talet. Nya lagar om miljö- och arbetarskydd i kombination med slitna, omoderna anläggningar och kravet att ekonomiskt klara framtida satsningar, medförde nedläggningar av flera små mejerier. Det var inget unikt för Norrland, utan skedde i hela landet.  
– Visst var det en tuff tid både för mig och personalen, nedläggningar är ju aldrig roliga. När vi flyttade huvud-

kontoret från Skellefteå och under förpackningsstriden kring Pure Pak var det särskilt knöligt, men samtidigt var styrelsen stark när det hettade till och i ledningen kände vi att det som gjordes var viktigt för företagets framtid.

### Redo för framtiden

När avregleringen kom 1990 hade Norrmejerier redan krattat mane-

gen för sig själv och stod redo med moderna, rationella anläggningar plus en smidig logistik trots stora avstånd. Man kunde fokusera på marknaden och nya satsningar. När dessutom NLP (Norrbottnens Läns Producentförening) ville gå ihop med Norrmejerier 1991, växte hemmamarknaden och företaget fick en förbättrad produktmix.  
Samgåendet med NLP gick mycket smidigt och var helt utan strider. >>



Datautbildning 1996.

Vi deltar i kampanjen "Toppensvara från Västerbotten" 1983 med andra lokala producenter. Tillsammans gjorde vi gott för Norrland, redan då.

Mejeristämman 1984.

Vi fick korvtillverkning på köpet vid sammanslagningen med NNP 1991.

Ny logo 1991.

Mellantransport från Luleå till Umeå 1992.

**1991.** Sammanslagning med NLP (Norrbottnens Läns Producentförening), Scanslakteri ingår. Nya Norrmejerier täcker 34% av Sverige, 1 764 leverantörer (AC 1 234, BD 530). Mejerier i Hedenäset, Luleå, Piteå, Burträsk, Lycksele och Umeå. 649 anställda (inkl Scan 163). Ny logo. Gainomax introduceras. Luleå mejeri/Nordan moderniseras. Riksstopp Mozarella i Umeå. Milko bildas (Dalarna, Södra Hälsingland, Värmland). Sovjet försvinner. Exportstöd bort. Lågprijs-kedjor etableras.

**1993.** Kampanjer för att synas lokalt; öppna landskap, bevara jobb. Starkt genomslag. Förbättrat resultat, ökad ekonomisk stabilitet. 400 skyltar på ladugårdar längs vägar. Försök med Verum Hälsomjolk fungerar inte på marknaden. KRAV blir kontrollorgan för ekologisk produktion. Västerbottens-ost vinner ost-SM, Herrgård tvåa. Nya hk öppnas (26 anst). Automatiserad order (knappdosor) i 10 butiker. Mjölkrprissubventionerna fasas ut (-95), Norrlands-stöd direkt till bonden.

**1995.** Först i landet med oblekt papper, färger revideras sedan kunderna haft svårt att hitta rätt förpackning. Styrsystemet Siemens InTouch slutligen installerat efter fem tunga inkörningsår. Miljöpolicy. Vetenskapligt råd med Umeå universitet, utveckling nya produkter. Beslut om satsning på Hedenäset och Nordan (bärdrycker). Pris från Umehälsan för bästa arbetsmiljö. Miljöhusbesyn för jordbrukarna. Automatisk invägning i tankbilarna (DME). EU-medlemskap. Mejeriekonomin ok, Scan går tungt.

**1997.** Plupp-klubben succé (14 000 med) egen hemside. 1,5-liters förp Fantomen Mellanmjölk. Miljöprogram "Från hage till mage". Miljöpremie 3 öre/l vid uppfyllda krav. Anäset moderniseras. Projekt samordnade in-landstransporter för livsmedel. Ny förpackningsmaskin i Luleå. Konkurrensverket stoppar smör- och Yoggi-samarbetet (-99). Pay off "Naturlig Njutning". "Sköt om dig, drick mjölk" bl a som tv-reklam. Årets nationalrätt: Fläskrullader med Västerbottensost.



**1999.** Nytt specialmejeri, SPA, invigs i Umeå. Specialprodukter ökar snabbt; 1994. Egen prod av bl a Crème Fraiche och Yoggi. Gainomax lanseras först som näringsdryck för äldre. Ökat fokus på starka varumärken för att möta kedjornas EMV. Ljusare dekor paketen. Ny dekor JOKK. Alla säljare har datoriserad säljväska. Samtal om samgående med NNP (Nedre Norrlands Producentförening).

**1992.** Första reklamfilmen (Verum). Rabattavtal med 25 av 28 kommuner för skolmjölk. Omsättning 1,5 miljarder kr inkl slakt. Riksstopp bort, NorrOst bildas av Norrmejerier, NNP och Milko. Succé för Verum, säljs i hela landet utom Skåne. Varumärket Verum registreras. Ineffektivt med ledning på fyra platser, styrelsen beslutar flytta hk till Umeå. Piteå läggs ned. TV4 rikstäckande. Valutaspekulation mot Sverige, räntan 500% i fem dagar.

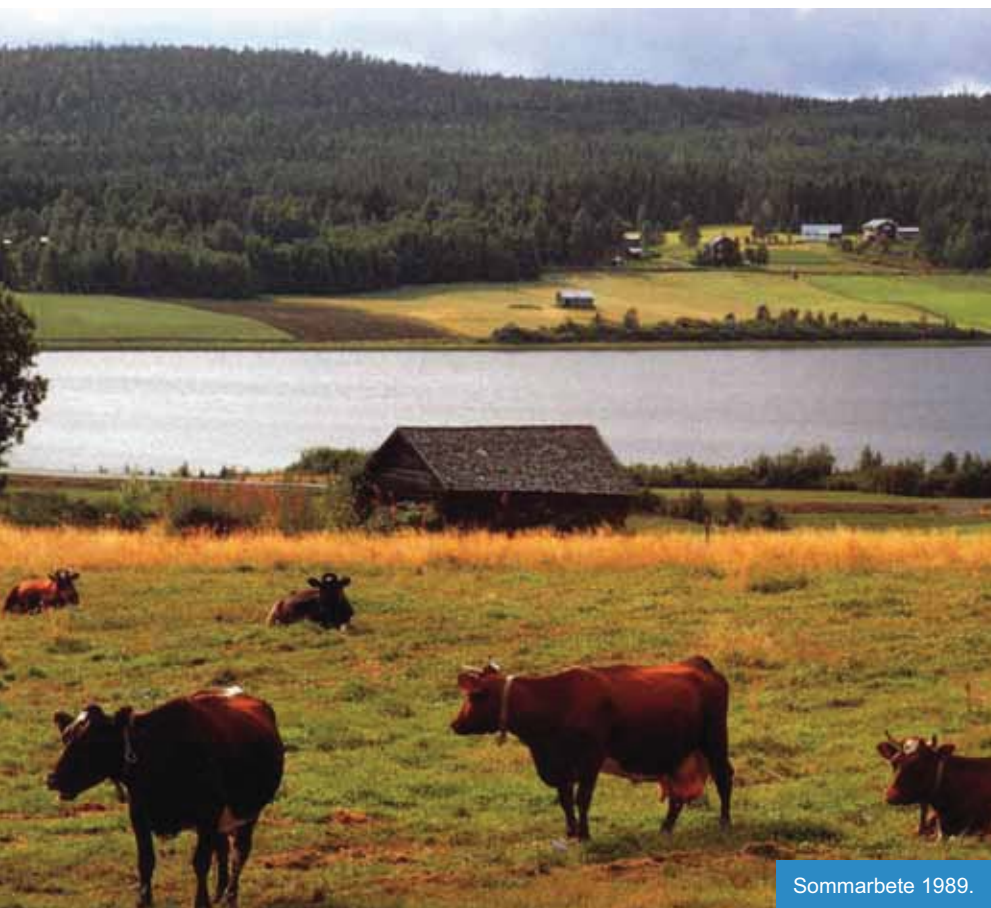


**1994.** Ökad utländsk konkurrens, främst ost och yoghurt. Arbete för tydlig affärsidé, strategi och värderingar. Stort förändrings- och utvecklingsarbete. Västerbottensost vinner ost-SM igen, stjärnkocken Werner Vögeli gör PR. Verum nu i hela landet. Guldkorn föds. Luleå mejeri/Nordan ökar starkt, bl a 7-dubblad JOKK-försäljning. Paneler på mjölk-paketerna succé. Julrebusen ger 24 000 svar. Ny personal-tidning. Ja till EU (folkomröstning).

**1996.** 1 466 lev väger i 190 000 ton. Första KRAV-produkterna. Ökat fokus på marknad och sälj. Stor turbulens på marknaden. Egen tillverkning Bregott med unik metod som möter motstånd i landet, blir sedan standard överallt. Info-team träffar ca 19 000 skolor. Fantomen-kampanj. Plupp Chokladmjölk. Samarbete med Gastronomiska Akademien och Årets Kockar. Mjölk minskar medan övriga produkter ökar på hemmamarknaden. Datautbildning "...i datanätet finns ett sk mail-system".

**1998.** Mjölk fortsätter minska. Specialsortimentet utvecklas, växer och tar marknadsandelar. Stor kund försvinner när I20 Umeå läggs ned. Verum Hälsofil +13% har 3% av Sveriges totala filmmarknad. Verum på medicinmässan i Göteborg. Milk Energy blir Norrmejerier-stipendiet. Satsning på internet, hemsidan etableras snabbt med tävlingar och kampanjer. Även medlems-hemsida.

**2000.** Första gången färre än tusen mjölkleverantörer (972). Norrmejerier renodlat mejeriföretag (slakteriet överläts till Scan). Första mjölkingsroboten. Kedjorna allt större, mer centraliserade inköp. NorrOst upphör. Krutrök tas fram. Trend med låg fetthalt fortsätter. Produktutvecklingen tar fart, 22 nya artiklar (16 lätt). Norrmejerier FruktYoghurt, sex smaker säljer 800 ton. AdBox för JOKK som Årets bästa reklamfilm för livsmedel. Datoriserat affärssystem. Gainomax Recovery lanseras. NNP går samman med Milko, medan Arla och danska MD Foods blir Arla Foods. Alla datorer skulle stanna – inget hände.



Sommarbete 1989.



1994 fyllde Västerbottensost 125 år.



Flagghissning med nya logotypen, 2005.

– Vi kompletterade varandra mycket bra. I Luleå hade vi stor volym på mjölkproduktionen, 80% gick till den ekonomiskt starka färskmjölksförsäljningen, samtidigt som Västerbotten hade mycket bra specialkompetens. Kemin stämde och tillsammans blev vi starkare, fast det är klart att det

var tufft att vi tvingades börja med att lägga ned mejeriet i Piteå, säger en gammal styrelsemedlem från Norrbotten.

På mejeriet i Luleå och på Nordan, är tongångarna också positiva. – Förr hade vi huvudkontoret inne i centrala Luleå, men vi såg inte till

ledningen så ofta här ute på mejeriet. Det känns faktiskt som HK i Umeå är närmare oss. Det är ett helt annat fokus på kvalitet, produktutveckling och leveranssäkerhet i dag än för 20 år sedan. Man hade förmodligen inte haft råd att modernisera mejeriet här på egen hand. Det känns bra att

”Sammangåendet med NLP gick mycket smidigt och var helt utan strider

Norr- och Västerbotten, och nu även delar av Ångermanland, är Norrmejerierland, säger en person som arbetat mer än 25 år i Luleå.

**Något helt annat än 1971**  
Sedan avregleringen på 90-talet har som bekant mejerimarknaden blivit något av hela havet stormar. Förutsättningarna har förändrats i allt snabbare takt. Norrmejerier har utvecklats enormt sedan bildandet 1971 och i dag står företaget stadigt i den föränderliga världen. Även om marknaden är tuff, så är Norrmejerier en oerhört populär aktör på hemmaplan med starkt stöd hos konsumenterna. Riksvärnamärkenas stora framgångar, välutbildad personal, vinnande företagskultur och rationell drift kombinerad med ett aktivt marknadstänk har dessutom skapat en plattform för utveckling och tillväxt både i Sverige och på nya marknader.

Text: Gerhard Karlsson

## Hallå där...

**Micael Höglund på mejeriet i Umeå. Du har jobbat 36 år på Norrmejerier, hur är läget?**

– Jag trivs. Det är bra att jobba här.

**Du började 1975, kan du jämföra?**

– Enda likheten är att vi tar emot mjölk och skickar ut varor, allt annat är helt förändrat. Jag började i Lycksele och har jobbat med det mesta. Hade 13,30 i timmen och tyckte det var kanon, året innan var jag pinnpojke åt AMS och hade bara en femma. Det var suverän stämning på mejeriet, alla högg i och hjälptes åt där det behövdes. Det är bra i dag också, men allt är så mycket större och då blir det på ett annat sätt.

**Mjölken kom i metallflaskor?**

– Ja ofta, men det fanns också bilar med 2-kubikstankar monterade. När det var -30° på vintern och mjölken hade frusit var det bara att ta vatten-



Micael Höglund, 36 år i företaget.

slangen och spola på tanken. När man kom in igen var kläderna nu pansarplåt. Ibland kunde det dyka upp en bonde som ville se just sin mjölk bli invägd. Det var trevligt, men dom stövlade in pang på bara.

**Låter lite som bra lumparhistorier?**

– Jag tycker vi hade kul, men det är klart det blev tunga lyft och tufft jobb ibland. Arbetsmiljön går ju inte att jämföra.

**Du verkar ha mjölken i blodet.**

– Du menar att min grabb Anders jobbar på mejeri. Han hängde med, blev intresserad och utbildade sig i Danmark. Sen var han på mejeri i norra England flera år. Nu är han produktionschef på ett smörmejeri i Holstebro, Danmark.

**Ett riktigt smörjobb!**

– Han trivs kanonbra både med jobbet och Danmark. Kanske bidrar det att han är gift med en danska.

