



Bakomliggande faktorer till vertikal integration mellan dagligvaruhandeln och kött- & charkindustrin

– en fallstudie av två företag i vardera bransch

Maria Rosendahl och Axel Walle

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*Examensarbete 442
Uppsala 2006*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--442--SE

Bakomliggande faktorer till vertikal integration mellan dagligvaruhandeln och kött- & charkindustrin

– en fallstudie av två företag i vardera bransch

Underlying factors to vertical integration between the retail industry and the meat & deli industry – case studies in two firms in each industry

Maria Rosendahl och Axel Walle

Handledare: Jerker Nilsson

© Maria Rosendahl och Axel Walle

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--442--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

FÖRORD

Denna studie har varit mycket inspirerande och lärorik för oss. Inte minst har många tänkvärda diskussioner med erfarna yrkesmän ytterligare ökat vårt intresse för den svenska kött- och charkindustrin.

Det finns ett antal personer, som vi vill rikta ett speciellt tack till och som varit till hjälp under arbetets gång. Våra respondenter från respektive företag – Scan, Ugglarps, ICA och Bergendahls – har alla varit hjälpsamma och villiga att bidra till många viktiga resonemang.

Vår handledare, professor Jerker Nilsson, har varit oss ett stort stöd, med sitt konstruktiva och tillmötesgående arbetssätt, liksom doktorand Lena Westerlund-Lind som varit ett bra bollplank under studiens gång.

Vi vill också framhålla vikten av att få arbeta tillsammans. Det har varit utvecklande och värdefullt i många situationer att vara två – delad glädje är dubbel glädje!

Ultuna, juni 2006

Maria Rosendahl Axel Walle

SAMMANFATTNING

Tre stora handelsblock dominerar idag den svenska dagligvaruhandeln. För många av leverantörerna står samhandeln med dessa kedjor för en stor del av omsättningen. Rådande förutsättningar framkallar en sårbarhet hos leverantörerna, eftersom de oftast är beroende av ett fåtal större kunder. Ogynnsamma marknadsförhållanden har tvingat många svenska kött- och charkföretag att upphöra eller fusionera. För handelns del skapar denna struktur begränsade valmöjligheter. Efterfrågan på svenskproducerade charkprodukter är fortfarande av betydelse, och därför är handeln beroende av de svenska charkföretagen.

Som en följd av denna marknadssituation kan en allt tydligare integration mellan handeln och dess leverantörer skönjas. Genom att integrera sig med handeln kan charkföretag få en konkurrensfördel och på så sätt säkra avsättningen för sina produkter. Handelskedjor kan genom tätare samarbete med leverantörer försäkra sig om tillgången på produkter samtidigt som produktutveckling och kvalitetsbestämmelser lättare kan påverkas.

Syftet med denna studie är att med användande av transaktionskostnadsteorin bestämma graden av vertikal integration i relationen mellan dagligvaruhandeln och dess charkleverantörer – i all synnerhet att identifiera förklaringar till att den vertikala integrationen varierar beroende på handelsföretagens och charkföretagens olika egenskaper.

Graden av integration kan variera. Med gemensamt ägda och drivna delar av förädlingsled uppnås en stark integration. En svagare grad av integration kan utgöras av aktiviteter såsom exklusivitets- och marknadskontrakt. Av de olika dimensionerna av vertikal integration väljs i studien ut två för en ingående granskning, nämligen företagets engagemang i EMV samt de kontrakt och avtal, som företagen har sig emellan.

Det empiriska materialet har insamlats genom intervjuer i två företag i vardera bransch, nämligen ICA och Bergendahls respektive Swedish Meats och Ugglarps. Den teoretiska basen för studien ligger inom transaktionskostnadsteorin. Inom denna specificeras ett antal faktorer, som har betydelse för företagets beslut om vertikal integration. Dessa faktorer kan ses såsom egenskaper, vilka företag har i sina relationer till varandra, till exempel den upplevda graden av osäkerhet eller hur olika handelsparter är beroende av varandra.

Resultatet av studien visar att den vertikala integrationen i respektive handelsrelation varierar främst beroende på egenskaper såsom storlek, strategier, marknadsposition och gjorda transaktionsspecifika investeringar. Kontrakt och avtal är en mindre bra parameter för graden av vertikal integration, då samtliga leverantörskontrakt är av standardiserad form.

Att vara EMV-producent är för leverantörerna i studien en självklar roll, då det anses vara nödvändigt för fortsatt handel med ICA. Det finns klara synergieffekter i att vara både EMV- och LMV-leverantör.

ABSTRACT

Three big retail chains are today dominating the Swedish retail market. For many of the suppliers this industry represents a large part of their turnover. Current conditions cause vulnerability among the suppliers because of their dependence on a few large customers. Unfavorable market conditions have forced many of the Swedish meat and deli companies to close down or merge. This limits the choice for the retail industry when choosing suppliers. The demand for Swedish meat products are still of importance and that is why the retail market is dependent on Swedish suppliers.

As a result of this market situation, a clear integration between the retail industry and its suppliers can be noticed. A meat and deli company can through integration with a retailer reach a better competitive position and secures the outlet of its products. Through closer cooperation with suppliers retail chains can secure the supply and at the same time influence product development and quality regulations.

The aim of the study is, by using the transaction cost theory, to decide the level of vertical integration in the relationship between the retail industry and its suppliers of meat and deli; in particular to identify explanations why the vertical integration varies depending on the different properties of the retailers and deli companies.

There is a variation between levels of integration. Commonly owned parts of the processing will lead to a strong integration, where as activities like entering different types of contracts will lead to a weaker integration. Among the different dimensions of vertical integration this study will only analyze two for a more in depth review. These are; the involvement in production of private labels and second, different contracts and agreements that companies have entered.

The empirical data has been collected through interviews from two companies in each branch of the industry. The contacted firms are, ICA and Bergendahls representing the retail industry and Scan and Ugglarps representing the meat and deli industry.

The theory for the study is derived from the transaction cost theory. A number of factors within the transaction cost theory can be specified having an impact on the companies' decision making regarding vertical integration. These factors can be seen as characteristics in company relations, for example the experienced level of uncertainty or the level of dependence between different trade partners.

The result of the study shows that there is a variation between the vertical integration in respective trade relation. The variation is dependent on characteristics such as size, strategies, market position and transaction specific investments. Contracts and agreements are not a functional parameter for defining a certain level of vertical integration while all contracts for suppliers are standardized.

Being a producer of private labels is, according to the producers in the study, a natural process for continuing trading with ICA. There are obvious synergistic effects from being both a supplier of private labels and suppliers brand.

INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	1
1.3 Problemanalys	2
1.3.1 Integration	2
1.3.2 Den vertikala integrationens drivkrafter.....	3
1.3.3 Transaktionskostnadsteori	4
1.3.4 Företag för empiriska analyser.....	4
1.3.5 Vertikal integration genom EMV	5
1.3.6 Vertikal integration genom kontrakt och avtal	6
1.3.7 Definitivt syfte	6
1.4 Uppläggnig	7
2. BRANSCHBESKRIVNING	8
2.1 Beskrivning av kött- och charkbranschen	8
2.1.1 Primärproduktion.....	8
2.1.2 Förädling.....	8
2.1.3 Swedish Meats	9
2.1.4 Ugglarps Slakteri AB	10
2.2 Beskrivning av dagligvarubranschen	11
2.2.1 ICA AB.....	12
2.2.2 BergendahlsGruppen	13
2.2.3 EMV.....	13
3. TEORI	15
3.1 Vertikal integration	15
3.1.1 Samordning	15
3.1.2 Grader av integration.....	15
Figur 3.1. Integrationsskala (Nilsson, 1991)	16
3.2 Teorin om transaktionskostnader	17
3.3 Transaktionskostnadsstruktur	17
3.3.1 Transaktionsspecifika tillgångar	17
3.3.2 Osäkerhet	18
3.3.3 Frekvens	19
3.4 Kontrakt och andra åtgärder för att sänka transaktionskostnader	19
3.5 Hypoteser	20
3.5.1 Vertikal integration	20
3.5.2 Transaktionsspecifika investeringar	21
3.5.3 Osäkerhet	21
3.5.4 Frekvens	22
4. EMPIRI	23
4.1 Tillvägagångssätt.....	23
4.2 Vertikal integration	24
4.2.1 Empiri Hypotes 1	24
4.3 Transaktionsspecifika tillgångar	24
4.3.1 Empiri Hypotes 2.....	24
4.3.2 Empiri Hypotes 3.....	25
4.3.3 Empiri Hypotes 4.....	26

4.4 Osäkerhet.....	27
4.4.1 <i>Empiri Hypotes 5</i>	27
4.4.2 <i>Empiri Hypotes 6</i>	27
4.4.3 <i>Empiri Hypotes 7</i>	28
4.5.1 <i>Empiri Hypotes 8</i>	28
4.5.2 <i>Empiri Hypotes 9</i>	29
5 ANALYS	30
5.1 Analys Hypotes 1	30
5.2 Analys Hypotes 2	31
5.3 Analys Hypotes 3	32
5.4 Analys Hypotes 4	33
5.5 Analys Hypotes 5	34
5.6 Analys Hypotes 6	34
5.7 Analys Hypotes 7	35
5.8 Analys Hypotes 8	36
5.9 Analys Hypotes 9	36
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION	37
6.1 Slutsatser	37
6.2 Diskussion	39
REFERENSER	41
BILAGOR	43

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Livsmedlets väg från jord till bord är i ständig förändring. Handelskedjorna stärker sin makt och mindre leverantörer hamnar i underläge på en allt tuffare marknad med pressade priser och hårdare konkurrens.

Sett ur dagligvaruhandelns perspektiv ökar den (inter)-nationella konkurrensen, vilket driver företagen mot en ökad centralisering, som leder till en högre grad av standardisering och flera centralt styrda aktiviteter. Sett ur leverantörernas perspektiv är en ständig produkt- och marknadsutveckling nödvändig för att upprätthålla sin position i branschen.

Organisationsstrukturer och produktionsprocesser måste hela tiden ses över för att hitta förbättringar som leder till ökad effektivitet och produktivitet. Leverantören måste i sitt samarbete med handeln vara anpassningsbar och öppen för förändringar (Land Lantbruk, 2006).

Leverantörer har idag en betydligt sämre förhandlingssituation mot handeln än tidigare (Raszta, 2005). Konsekvenserna av detta är bland annat ökad prispress, omstrukturering av hela branscher, färre medel till forskning och utveckling samt utflaggning av produktion. Denna utveckling upplever givetvis många leverantörer såsom bekymmersam. Utvecklingen bemöts genom ökat samarbete med handeln inom områden såsom produktutveckling, produktion och logistik.

Samtidigt som lågpristrenden intensifieras säkrar handeln sin kontroll över sortimentet genom EMV (egna märkesvaror). EMV har inom charkkategorin de senaste fyra åren ökat sin andel från 15 till 30 procent (Raszta, 2005). Prispressen gör att flera varumärken försvinner från butikshyllorna. Samtidigt betyder utvecklingen att dagligvarukedjan blir beroende av ett mindre antal leverantörer, varvid det blir mer betydelsefullt att de bästa leverantörerna väljs. På sikt kan utvecklingen leda till att antalet potentiella leverantörer till dagligvarukedjorna minskar, vilket än mera ökar betydelsen av att kedjorna väljer de bästa leverantörerna.

1.2 Problem

Tre stora handelsblock dominerar den svenska dagligvaruhandeln. För många av leverantörerna står samhandeln med dessa kedjor för en stor del av omsättningen. Rådande förutsättningar framkallar en sårbarhet hos leverantörerna, eftersom de oftast är beroende av ett fåtal större kunder. Är leverantören konkurrenskraftig nog att kunna exportera sina produkter och på så sätt finna nya avsättningsmarknader minskar problemet. Den svenska charkexporten är idag begränsad (Sjövall, 2006) och många av företagen i branschen är beroende av samhandel med någon av de svenska handelskedjorna. Det är av yttersta vikt att relationen till stora kunder fungerar problemfritt. Vid ett väl utvecklat samarbete kan byte av leverantör bli för dyrt för handelsföretaget. Har dessutom gemensamma investeringar gjorts kan leverantörbytet bli än mer kostsamt.

Ogynnsamma förhållanden har idag tvingat många svenska kött- och charkföretag att upphöra eller fusionera. För handelns del skapar denna struktur begränsade valmöjligheter. Efterfrågan på svenskproducerade charkprodukter är fortfarande av betydelse och därför är handeln

beroende av de svenska charkföretagen. Hur starkt detta ömsesidiga beroendeförhållande är varierar mellan olika charkföretag och handelskedjor.

Som en följd av ovan nämnda marknadssituation kan en allt tydligare integration mellan handeln och dess leverantörer skönjas. Genom att integrera sig med handeln kan charkföretag få en konkurrensfördel och på så sätt säkra avsättningen för sina produkter. Handelskedjor kan genom tätare samarbete med leverantörer försäkra sig om tillgången på produkter samtidigt som produktutveckling och kvalitetsbestämmelser lättare kan påverkas.

Graden av integration kan variera. Med gemensamt ägda och drivna delar av förädlingsled uppnås en stark integration. En svagare grad av integration kan utgöras av aktiviteter såsom exklusivitets- och marknadskontrakt. Vid integrering av verksamheter krävs uppoffringar från båda parter. För att integrationen ska vara intressant måste värdet av gjorda uppoffringar vara mindre än värdet av de synergieffekter den medför.

Med ovan sagda som bakgrund kan ett preliminärt syfte med studien anges såsom *att utvärdera hur olika grad av vertikal integration påverkar handelskedjor och deras leverantörer av kött- och charkprodukter*. I följande problemanalys identifieras nyckelbegreppet vertikal integration och transaktionskostnader. Efter den analysen kan ett definitivt och mera preciserat syfte för studien formuleras.

1.3 Problemanalys

1.3.1 Integration

När dagligvarukedjorna tar på sig ökat ansvar för en varugrupp, t ex charkprodukter, på så sätt att de arbetar med konsumentpackat kött och EMV är det fråga om ökad vertikal integration. Handelsföretagen tar hand om arbetsuppgifter, som tidigare utförts av en annan part i förädlingskedjan. Även en situation, där handelsföretagen begränsar bredden i varuutbudet, kan uppfattas som uttryck för vertikal integration, eftersom relationerna mellan producenterna och konsumenterna försvagas. Likaså tar handelsföretagen på sig en större andel av marknadskommunikationen, en ökad del av logistikuppgifterna (distributionen), ökat produktansvar gentemot konsumenten, med mera. Allt detta uttrycker ökad vertikal integration i förädlingskedjan för charkprodukter, och det är bakåtriktad vertikal integration.

Man skiljer mellan framåtriktad och bakåtriktad vertikal integration, där det förra innebär att en aktör tar över uppgifter, som annars skulle ha utförts av en aktör senare i förädlingskedjan, medan bakåtriktad integration står för att en aktör går in i ett tidigare led av förädlingskedjan. Framåtriktad och bakåtriktad vertikal integration kan åstadkommas separat från varandra. Ibland kan ett företag på en och samma gång ägna sig åt båda formerna, till exempel om ett charkföretag bygger en ny försäljningskanal samtidigt som det engagerar sig i att styra sina leverantörer till att producera råvaror av en bestämd kvalitet.

Inom detta projekt riktas fokus mot endast den bakåtriktade vertikala integrationen, som kännetecknar relationen mellan dagligvaruhandeln och charkindustrin.

En annan distinktion är den mellan vertikal och horisontell integration, där det senare står för att två eller flera led på ett och samma led i en förädlingskedja samordnar sina verksamheter eller till och med slår ihop sig med varandra. Det kan gälla att ett antal charkproducenter

avtalar om att producera bestämda produkttyper åt varandra eller att några dagligvarubutiker har gemensam marknadsföring, riktad åt konsumentmarknaden. Det finns starka kopplingar mellan vertikal integration och horisontell integration. En förutsättning för att ett företag ska kunna ägna sig åt vertikal integration är att det är finansiellt starkt och har en stark marknadsposition, och ett sätt att uppnå sådan styrka kan vara att det samverkar med andra företag på samma nivå. För att en butikskedja ska kunna integrera in i charkförädlingen måste till exempel kedjan omfatta ett rimligt stort antal butiker.

I det föreliggande projektet är fokus riktat helt åt den vertikala integrationen. Den horisontella integrationen mellan olika butiker och mellan olika detaljhandelskedjor blir inte föremål för analyser, även om denna integration är av avgörande betydelse för handels integration in i charkledet - denna horisontella integration betraktas såsom given. Likaså handlar studien inte om den eventuella horisontella integrationen inom charkindustrin. Strukturen inom charkindustrin inklusive samarbetsavtal, fusioner, uppköp med flera horisontella relationer har betydelse för den vertikala integrationen mellan handels- och industrileden, men denna struktur är inte någon variabel inom studien.

1.3.2 Den vertikala integrationens drivkrafter

Vertikal integration är en typ av åtgärder, som utförs av företag, och därmed är det företagens strävan efter lönsamhet som avgör. Lönsamhetsmålsättningen kan givetvis delas upp i intäkter och kostnader. Givet konstant intäktsnivå vill företagen sänka sina kostnader och givet konstant kostnadsnivå vill företagen höja sina intäkter. Kostnaderna kan indelas i två huvudkategorier, nämligen produktionskostnader och transaktionskostnader. Då företaget räknar med konstanta intäkter gäller det alltså att sänka summan av produktions- och transaktionskostnaderna.

Produktionskostnader behöver inte förklaras närmare. Dessa står för all resursanvändning, som går åt för att producera varor och tjänster, det vill säga råvaror, material, kapital, mänskliga resurser, luft och vatten och så vidare, och de kan uttryckas i monetära termer.

Transaktionskostnader är de kostnader, som ett företag har för att förvalta sina relationer till andra ekonomiska aktörer, det vill säga för att köpa varor och tjänster. Det finns transaktionskostnader i alla transaktioner, men dessa är oftast svåra att uppskatta för att inte tala om hur svåra de är att mäta i kvantitativa termer. Om ett företag i en existerande handelsrelation upplever sig bli kontinuerligt lurad, har det en transaktionskostnad men det är inte enkelt att veta om en annan handelsrelation skulle vara tryggare. Om en aktör har investerat sig fast i en bestämd relation, är risken desto större att aktören ifråga blir förfördelad i denna relation, men det skulle kanske krävas en betydande resursinsats för att företaget skulle kunna gå över till en annan handelsrelation. Även kostnaderna för att slippa undan det inlåsta marknadsläget är en transaktionskostnad, och igen är denna svår att uppskatta.

Det sistnämnda exemplet uttrycker att det finns kopplingar mellan produktionskostnader och transaktionskostnader. Det händer ofta att företag försöker sänka sina produktionskostnader genom att specialisera sin produktionsapparat, men då ökar risken att företaget drabbas av högre transaktionskostnader. Det företag, som vill ha lägsta möjliga transaktionskostnader och som därför vill agera på stora marknader av spot-karaktär, kan kanske inte specialisera sig, och det kan också tvingas acceptera en låg intäktsnivå.

Resonemangen ovan ger några slutsatser om studiens inriktning. Då företagen beslutar om att ändra graden och formen av vertikal integration beaktar de alla intäktsförändringar och alla kostnadsförändringar, som kan tänkas följa av den ändrade strukturen. För det första är det därför nödvändigt att i analyserna av den ökande vertikala integrationen beakta såväl intäkts- som kostnadseffekterna. För det andra måste både produktionskostnaderna och transaktionskostnaderna inkluderas i analyserna, eftersom de båda är ömsesidigt beroende. För det tredje krävs i studien större insatser för att granska transaktionskostnaderna givet att dessa är av mera komplex karaktär.

1.3.3 Transaktionskostnadsteori

Det finns en teoribildning som är speciellt lämpad för att förklara vertikal integration, alltså hur pass långtgående denna är, hur starka relationerna är mellan olika parter i förädlingskedjan, vilken aktör som genomför den vertikala integrationen och så vidare. Denna teori heter transaktionskostnadsteori. En stor del av den föreliggande studiens analyser bygger på transaktionskostnadsteori.

Inom transaktionskostnadsteorin specificeras ett antal faktorer som har betydelse för företagets beslut om vertikal integration. Dessa faktorer kan ses såsom egenskaper, vilka företag har i sina relationer till varandra, t ex den upplevda graden av osäkerhet eller hur olika handelsparter är beroende av varandra. När den vertikala integrationen ökar i relationen mellan handeln och charkindustrin, behöver detta alltså inte vara en följd av att båda parter eftersträvar denna utveckling. Handelsföretagets relation till charkföretaget kan ha helt andra karakteristika än charkföretagets relation till handelsföretaget. Det är den ena parten, som tar initiativ till och genomför den ökande vertikala integrationen därför att detta ligger i denna parts intresse, medan den ändrade integrationsgraden kan vara icke önskvärd för motparten.

Den föreliggande studiens båda kategorier av företag i dagligvaruhandeln och i charkindustrin har olika intresse av ökad vertikal integration. Uppenbart är att det är handelsföretagen som driver utvecklingen. Det är ju fråga om en bakåtriktad vertikal integration. Industriföretagen har inte haft och har inget önskemål om mera vertikal integration, men de har inte kraft att hindra utvecklingen.

1.3.4 Företag för empiriska analyser

Samtidigt gäller att olika handelsföretag har tagit olika ställning, liksom att olika industriföretag har agerat olika till handelns strävanden efter ökad integration. Detta kan tyda på att det bland handelsföretagen finns olika uppsättningar av egenskaper av det slag, som anges i transaktionskostnadsteorin, samt att det bland charkproducenterna finns företag med skilda förutsättningar. Vissa handelsföretag kan alltså förväntas ha möjligheter att öka sin lönsamhet åtskilligt genom vertikal integration; andra företag inte. Charkföretagen kan försvara sin lönsamhet på olika sätt. Denna observation betyder att studien bör omfatta mer än ett handelsföretag och mer än ett charkföretag. Samtidigt är det angeläget att antalet företag som studeras är litet, eftersom det annars finns risk för en ytlighet i analyserna. Här väljs därför två företag i vardera kategorin.

Företagen väljs utifrån kriteriet att de ska ha klart olika förhållningssätt i frågan om ökad vertikal integration. ICA är det handelsföretag, som har gått längst vad gäller vertikal

integration inom charkområdet, och ICA är därför ett naturligt val. I den motsatta änden finns Bergendahls som inte i nämnvärd grad har engagerat sig i ökad vertikal integration.

På industrisidan har Swedish Meats satsat på en självständighetsstrategi. Förvisso engagerar sig Swedish Meats också i produktion av EMV åt handeln och åt leveranser till ICAs centrala styckningsfabrik, men företaget satsar också på starka varumärken, produktutveckling och andra element i en differentieringsstrategi. Ett charkföretag med helt och hållet annan inriktning är Ugglarps. En stor del av detta företags verksamhet är legoproduktion åt handelsföretagen och dess egna varumärken är svaga.

Slutsatsen är att de företag, som i studien blir föremål för empiriska undersökningar, är de två handelsföretagen ICA och Bergendahls och de två charkproducenterna Swedish Meats och Ugglarps.

1.3.5 Vertikal integration genom EMV

Produkter, som detaljhandeln säljer under eget varumärke men inte tillverkar själva, kallas oftast EMV (egna märkesvaror). Handelns fördelar med EMV är större frihet och flexibilitet vad gäller prissättning, större kontroll över produkternas egenskaper och kvalitet, vilket leder till större marginaler och högre vinst. Många menar att det ökade utbudet av EMV tränger ut de mindre tillverkarna från marknaden, och att de således leder till mindre konkurrens (<http://sv.wikipedia.org> 03/2006). Säkert är dock att konkurrensen ändrar karaktär genom EMV.

Produktion av handelns EMV sker av utvalda leverantörer, som antingen är renodlade EMV-producenter eller bara är delvis inriktade mot EMV tillverkning. Svenska leverantörer, som har en relativt stor del av sin produktion avsatt till att producera EMV, måste finna en balans mellan anpassning till dagligvaruhandeln och satsningar på egen utveckling. För leverantörens del är frågan om man kan fortsätta att leverera de växande volymerna EMV, som efterfrågas av handel, och samtidigt underhålla ett eget varumärke.

EMV utvecklas mot en fjärde generationens EMV, där strategin är att erbjuda konsumenten en premiumprodukt med ytterligare mervärden. Denna utveckling kan tolkas som om leverantörer och handeln konkurrerar om samma konsumenter med lika produkter. En sådan utveckling kan innebära att handeln väljer internationella leverantörer, som främst levererar EMV, vilket i så fall ytterligare minskar de svenska leverantörernas inflytande. Är denna utveckling en följd av svaga varumärken hos kött- och charkproducenterna, eller beror det på en svag integration mellan leden, där produktsamarbete inte främjas? För charkleverantörerna kan kanske ökad integration med handeln vara en lösning?

Alla handelskedjor ser inte EMV-produktion som ett alternativ. Det finns exempel på andra lösningar, när det gäller samhandel mellan handelskedjor och dess leverantörer. Ett fortsatt främjande av leverantörsvarumärken (LMV) och därmed fokus på ett brett sortiment i butik är en strategi. Fortfarande efterfrågas en variation i sortimentet, och det finns en acceptans och förståelse för en högre prisbild som en följd av detta.

Det kan således förväntas finnas skillnader i graden av vertikal integration företagen emellan beroende på omfattningen av EMV-samarbete. Om en stor del av omsättningen är EMV, torde transaktionskostnaderna för leverantörerna påverkas, eftersom behovet att söka

avsättningskanaler minskar, samtidigt som ett mindre antal kunder måste underhållas. Å andra sidan kan transaktionskostnaderna tänkas öka med ett större risktagande till följd av ett fåtal kunder. Sett utifrån handelns synvinkel kan ett EMV-samarbete leda till lägre transaktionskostnader, då sökandet efter leverantörer minskar. Ett mindre antal förhandlingssituationer bör uppstå, då färre leverantörer kan täcka hela sortimentet.

Slutsatsen av detta resonemang är att frågor om EMV-produktion är centrala, när det rör sig om ökad vertikal integration mellan dagligvaruhandeln och kött- och charkindustrin. Därför är det lämpligt att den föreliggande studien har ett fokus mot just EMV, när de bakomliggande faktorerna till den ökande integrationen ska undersökas.

1.3.6 Vertikal integration genom kontrakt och avtal

Vid handel mellan två parter är avtal ett sätt att minska osäkerheten och därmed transaktionskostnaderna. Ett avtal kan ingås både muntligen och skriftligen; valet av form är oftast beroende av storleken och vikten av affärens innehåll. Avtal mellan handeln och dess leverantörer berör vitt skilda områden. Det mest grundläggande avtalet rör köpet och reglerar pris och betalningsvillkor. I ett så kallat *marknadsavtal* regleras kommande gemensamma marknadsföringsåtgärder företagen emellan för att främja försäljningen av leverantörens produkter i handelskedjans butiker. Det kan vara allt från reklam i TV och tidningar till varudemonstrationer och affischering i butik. Eftersom marknadskontraktet innefattar aktiviteter kring produktlanseringar, som planeras långt i förväg, skrivs dessa kontrakt på årsbasis (Otterberg, 2006). *Priser* är mer fluktuerande och omförhandlas därför med kortare intervaller. Vad gäller kvantiteter är det vanskligt att skriva långa avtal, då konsumentefterfrågan kan vara väldigt oförutsägbar. Ett tredje slags avtal kan sägas vara mer inofficiella och berör *planeringen av kommande produktlanseringar*. Med handelns EMV som ett allt mer dominerande inslag i butikshyllan är det av stor vikt att leverantörerna lanserar produkter, som inte direkt kolliderar med dessa. Genom att informera om pågående produktutveckling kan kostsamma felsatsningar undvikas.

Troligen påverkar kontraktens innehåll och utformning graden av vertikal integration. Den svagaste graden är den mellan två parter, som enbart har ett köpekontrakt, där pris och betalningsvillkor är reglerade. En starkare vertikal integration förekommer troligtvis, då gemensamma marknadsföringsaktiviteter regleras i avtal. Här kan samarbetets utsträckning och därmed också graden av vertikal integration kraftigt variera. Avtal om kommande produktlanseringar och sortimentstrategier kan sägas vara ett tydligt tecken på vertikal integration.

Genom att använda sig av kontrakt och avtal kan transaktionskostnader förknippade med risk och opportunistiska minskas, och likaså kan kostnaden i samband med informationsasymmetri minskas. En slutsats av det just nämnda är att utformningen av kontrakt företagen emellan ligger i fokus för studien. Därmed kan en djupare förståelse fås för graden av vertikal integration, och de bakomliggande förklaringarna.

1.3.7 Definitivt syfte

Det just nämnda kan sammanfattas i en formulering, som uttrycker studiens definitiva syfte. Studien syftar till *att med användande av transaktionskostnadsteorin bestämma graden av vertikal integration i relationen mellan dagligvaruhandeln och dess charkleverantörer – i all*

synnerhet att identifiera förklaringar till att den vertikala integrationen varierar beroende på handelsföretagens och charkföretagens olika egenskaper.

Datansamlingen sker hos två företag i vardera dagligvaruhandeln och charkbranschen, nämligen ICA och Bergendahls respektive Swedish Meats och Ugglarps. Av de olika dimensionerna av vertikal integration väljs två för en ingående granskning, nämligen företagets engagemang i EMV samt de kontrakt och avtal, som företagen har sig emellan.

Studien syftar till att redovisa några konkreta råd och rekommendationer om hur handelsföretagen och/eller charkproducenterna kan göra för att förbättra sin situation. Även om resultaten alltså inte kan utgöra beslutsunderlag, kan rapporten vara en intressant läsning för företagen, såtillvida att de får kännedom om vilka faktorer det är, som påverkar deras relationer till varandra – särskilt i vilken mån de olika faktorerna är påverkbara och hur de kan påverkas.

1.4 Uppläggning

Kapitel 1 anger bakgrunden till arbetet, samtidigt som problemen identifieras. Utifrån en analys av problemen formuleras det definitiva syftet.

I *kapitel 2* följer en branschbeskrivning och framför allt företagsbeskrivningar med redogörelser för de fyra inblandade företagen samt en redogörelse för kött- och charkindustrin samt den svenska dagligvaruhandeln.

I *Kapitel 3* presenteras studiens teoretiska bas. Den omfattar transaktionskostnadsteori, eftersom fokus ligger på handelskedjornas och charkproducenternas vertikala integration och om deras relationer till varandra.

Data erhålls genom en serie av personliga intervjuer med beslutsfattare från ICA och BergendahlsGruppen och från Swedish Meats och Ugglarps. Insamlad data sammanställs som empirisk text i *kapitel 4*.

Kapitel 5 följer en analys av uppsatta hypoteser.

Kapitel 6 presenterar slutsatser och diskussion, vilka bör vara av praktiskt värde för de berörda företagen. Det är dock inte realistiskt att förvänta sig några handfasta rekommendationer.

2. BRANSCHBESKRIVNING

2.1 Beskrivning av kött- och charkbranschen

2.1.1 Primärproduktion

Kött- och charkprodukter producerade i Sverige av svenska företag har ett gott rykte och står för hög kvalitet och säkerhet i många ögon. Till skillnad från många europeiska konkurrenter, har Sverige klarat sig förhållandevis bra genom perioder av smittspridning och epidemier. Strukturen bland Sveriges producenter är fortfarande präglad av mindre enheter med en mindre intensiv produktion. Med detta som bakgrund kan sägas att det finns ett mervärde i svenskproducerat kött.

De i jämförelse med övriga Europa sämre ekonomiska förutsättningarna för primärproduktionen är den bakomliggande faktorn till dagens höga prisläge på svenskt kött. Till skillnad från andra EU-länder är produktionen belastad med högre priser på insatsvaror och ett strängare regelverk. Man kan även se ett problem i det bristande intresset bland kommande generationer då allt färre vill ägna sig åt animalieproduktion i samma utsträckning som tidigare. Också en minskad mjölkproduktion leder indirekt till ett minskat utbud av nötkött (Grave, 2006).

Strukturen på den svenska kött- och charkmarknaden med för många slakterier och kött- och charkföretag i förhållande till antalet uppköpare medför låga marginaler i branschen (Olander, 2006). Med ett fyrtiotal foderleverantörer, cirka 3200 primärproducenter av svin (PP), cirka 100 slakterier och knappt 300 charkuterier men i huvudsak endast tre detaljhandelsblock (DVH) som i sin tur driver cirka 3000 butiker finns det inte ett tillräckligt behov för ett så brett utbud av leverantörer till handeln (Olander, 2006). Märk att av de 100 slakterierna står endast 25 av dessa för 98 procent av den totala produktionen (Sundblad, 2006)



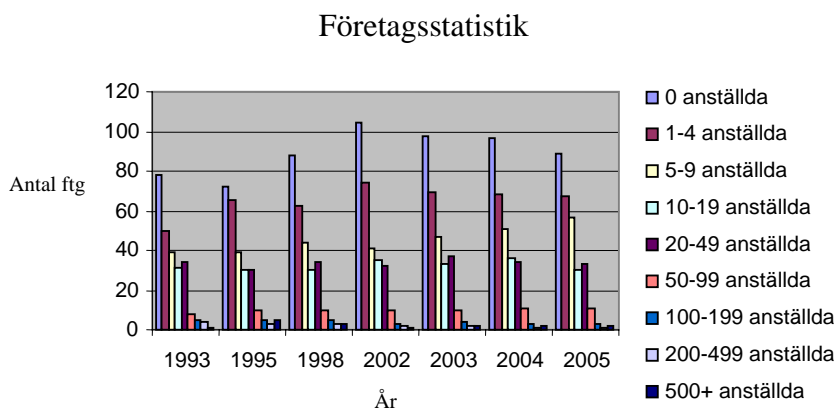
Figur 2.1 Kött- och charkbranschens struktur, egen bearbetning

Världsmarknaden för kött 2005- 2012 förespås att efterfråga mer kött från de nettoimporterande länderna, vilket medför en viss höjning av världsmarknadspriserna. En stark efterfrågan från bland annat Japan, Kina och Mexiko kommer att öka världshandeln med griskött. Stabil prisutveckling, ökad effektivitet, strukturutveckling och större andel produktion från lågkostnadsländer kommer att verkar pressande på världsmarknadspriserna för griskött. Trots starkt importbehov i världen väntas nötköttspriserna stabiliseras på grund av ökad konkurrens från andra köttslag samt ökad export.

2.1.2 Förädling

Antalet svenska charkföretag uppgick 2005 till 290, vilket är en något lägre siffra än föregående år, se tabell 2.1. Statistiken omfattar charkföretag och företag med annan industri för köttvaror.

Tabell 2.1 Strukturutveckling svenska kött-och charkföretag (SCB, 2006)



Den totala volymen svenska charkprodukter nådde 109 461 ton 2005, vilket är 0,2 procent lägre än 2004. I den volymen ingår inte storhushållskonsumtionen, som uppskattas till 30 procent av den totala charkmarknaden (Köttbranschen, 3/2006).

Vad gäller tillverkarnas och leverantörernas volymandelar av den totala charkproduktionen är vinnaren EMV-tillverkningen, som idag har en 22-procentig marknadsandel. EMV har ökat sin värdeandel till drygt 19 procent. Jämfört med volymandelen på 22 procent visar det att EMV-produkterna fortfarande till stor del utgörs av de stora volymprodukterna, t ex falukorv. Viktigt att lägga märke till är att värdeandelarna hos de små och medelstora företagen ligger på drygt 42 procent jämfört med volymandelen på nära 34 procent, vilket tyder på att de små och medelstora företagen tillverkar mer förädlade och dyrare charkprodukter (Köttbranschen, 3/2006).

2.1.3 Swedish Meats

Swedish Meats är ett kooperativt företag med cirka 20 000 levererande medlemmar. Företaget är den dominerande svenska aktören med en marknadsandel på 60 procent inom slakt. Omsättningen i Swedish Meats uppgick år 2005 till 9 miljarder kronor (Swedish Meats årsredovisning, 2005).

Företaget bildades 1999 och inledde samma år en kraftig rationaliseringsprocess för att bli konkurrenskraftigt i Sverige och i övriga Europa. Rationaliseringen har inneburit personalnedskärningar med 43 procent, kostnadsbesparingar med en miljard och 73 procent färre förtroendevalda. Idag är Swedish Meats konkurrenskraftigt i Sverige men de bästa kött- och charkföretagen i Europa ligger fortfarande ännu lägre kostnadsmissigt (Raszta, 2005).

Åren 2001-2002 präglades av ett ökat importtryck där Swedish Meats fick anstränga sig till sitt yttersta för att överleva. Företaget kunde inte under dessa krisår betala ett lika högt avräkningspris som konkurrenterna och många medlemmar lämnade föreningen, vilket inte bara betydde sämre kapacitetsutnyttjande utan även en minskning av insatskapitalet och minskat förtroendekapital bland uppfödarna (Nilsson/Björklund 2003).

Ett avgörande historiskt steg var då de tre föreningarna Skanek, Scan Farmek och Scan Norrland fusionerades 1999. Dessutom skedde ett utbyte av styrelse och ledning 2001, vilket ledde till möjligheter att ändra organisationsstrukturen, där det traditionalistiska svenska

tankesättet kunde bytas ut mot ett mera kommersiellt danskt synsätt genom dåvarande vd Peter Raszta (Nilsson/Björklund, 2003). Den nya ledningen valde en strategi med avveckling av överflödiga produktionsanläggningar samt kontraktssystem med uppfödarna för att säkra ett jämnt inflöde av råvaror och på så sätt bättre kapacitetsutnyttjande.

Idag består Swedish Meats-koncernen av moderföreningen Swedish Meats, Scan Foods som ansvarar för marknadsföring och försäljning av konsumentprodukter under varumärket Scan samt ett antal dotterbolag och delägda bolag (Swedish Meats årsredovisning, 2005). Åke Modig tillträdde posten som verkställande direktör för Swedish Meats under januari 2006 efter att ha varit vd för Arla Foods.

Swedish Meats har sedan fem år samarbeten med handeln i form av EMV-produktion till de tre blocken, ICA, Axfood och Coop. Av den totala försäljningsvolymen utgör försäljningen till ICA 55 procent, varav sju procent är EMV-produktion. Tillväxten i försäljningen till ICA har stagnerat, och istället arbetar man med att bibehålla sin marknadsandel där och ser endast möjligheter i att växa inom vissa varugrupper. Däremot finns tillväxtpotential hos Axfood och framförallt hos Coop. Där har Swedish Meats av tradition varit dåligt representerat på grund av att denna kedjas stora satsning på sitt eget varumärke (Sjövall, 2006).

Den stora tillväxtpotentialen för Swedish Meats finns inom export. Företaget är idag väldigt litet på detta område då den utgör endast sju procent av den totala omsättningen (www.exportradet.se). Det finns idag export i organiserad form till England med försäljning av kött- och charkprodukter. Den övriga exporten fungerar idag som ett sätt att bli av med överskottsprodukter med dålig lönsamhet som följd (Sjövall, 2006).

2.1.4 Ugglarps Slakteri AB

Ugglarps Slakteri AB är ett privatägt slakteri sedan 1969 med säte utanför Svedala i södra Skåne. Ägaren Tommy Olsson är tredje generationens ägare till slakteriet. Företaget slaktar cirka 150 000 grisar per år och har en kapacitet för cirka 35 000 nöt- och kalvdjur per år med ett upptagningsområde, som sträcker sig över Skåne, Halland, Småland och Blekinge. Ugglarps har åtta procent av marknaden för griskött, och är ett av landets största investörägda slakterier med en omsättning på 400 miljoner kronor (Nilsson/Björklund, 2003). Företaget har ett sortiment på cirka 60 artiklar, varav ett antal produceras i samarbete med bland annat Gottfrids Chark AB och Billesholm (Olander, 2006).

Ugglarps charkproduktion består av tre produktionslinjer, vilka är Ugglarps produkter, EMV-produktion av skivad smörgåsmat till ICAs lågprismärke Euroshopper samt produktion av korv i samarbete med Viktväktarna. Totalt säljer Ugglarps 2500 ton charkprodukter per år till ICAs EMV, vilket utgör 35 procent av Ugglarps totala charkproduktion; se tabell 2.2 (Olander, 2006). Ingen krock sker med hänsyn tagen till utvecklingen av Ugglarps eget varumärke, då EMV-produktionen enbart omfattar smörgåsmat, och Ugglarps varumärke främst rör korvprodukter.

Tabell 2.2 Försäljning Ugglarps Slakteri AB

	ICA	BergendahlsGruppen	Övrigt
Kött (volymprocent)	25	33	42
Chark (volymprocent)	40	10	50

Ugglarps tror sig få fler leverantörer som en följd av Swedish Meats uppköp av SLP och eventuella fusion med KLS. Hotbilden för Ugglarps består i osäkerheten kring volymökning, vilket är nödvändigt för överlevnad. Ugglarps ser en positiv tillväxt med nyinvesteringar i primärproduktionen. Den stora möjligheten är en kvalificerad produktutveckling och då främst i forskningssamarbetet med Lunds universitet. (Olander, 2006)

2.2 Beskrivning av dagligvarubranschen

I Sverige säljs dagligvaror till största delen av fyra aktörer: ICA, Coop, Axfood och BergendahlsGruppen, se diagram 2.2. Deras sammanlagda marknadsandel uppgick under januari 2006 till nästan 87 procent. De senaste åren har marknaden förändrats genom ökad internationalisering. Lågpriskedjorna Lidl och Netto är idag aktörer på den svenska marknaden om än i en förhållandevis liten skala. Marknadsdominanten ICA är huvudägt av holländska Ahold, och Coop har ett samarbete över de nordiska gränserna.

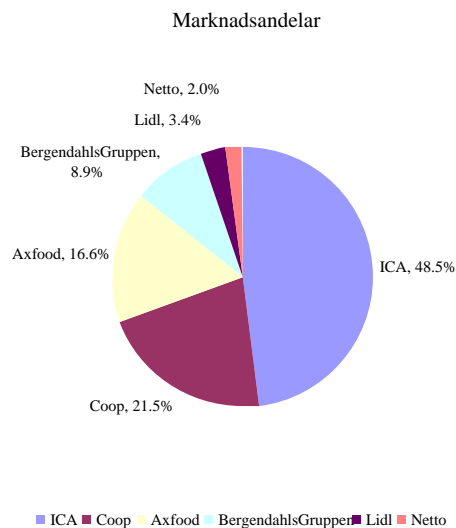


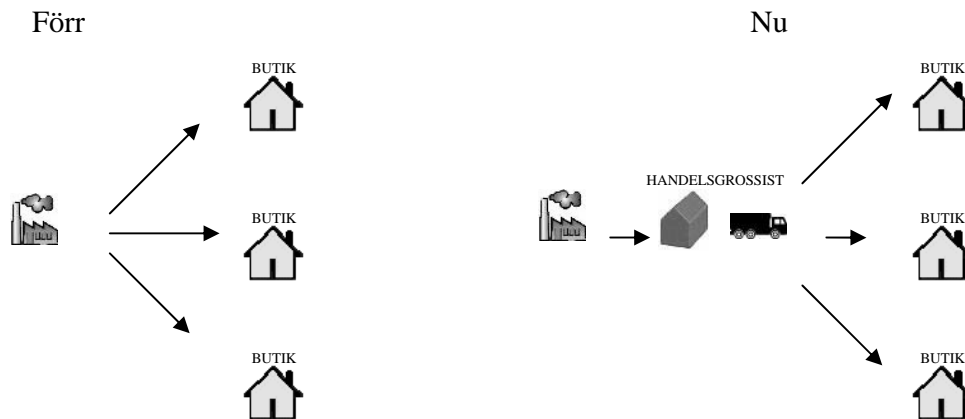
Diagram 2.2 Marknadsandelar dagligvaruhandeln 2006 (DLF, 01/2006)

Den ökade konkurrensen har tvingat de svenska dagligvarukedjorna att sänka kostnaderna för att kunna hålla en konkurrenskraftig prisnivå. Kostnadssänkningar framkallar ökad stordrift genom centraliserade inköp och en ökad volym EMV.

I figur 2.2 illustreras förändringen inom distributionsledet för handeln. Varuleveranserna, som tidigare gick direkt till detaljist från den tillverkande leverantören, hamnar nu först hos en central grossistanläggningen, varifrån kedjan distribuerar ut varorna till den enskilda butiken. Fler av sortimentsbesluten sker idag också centralt, vilket ger butiken mindre möjlighet att påverka utbudet.

Ytterligare ett steg i rationaliseringsprocessen hos handelsblocken har varit införandet av konsumentpackat kött (kpk). Köttet från de olönsamma köttdiskarna, som krävde dyr styckningsutrustning och utbildad personal, har ersatts med kött från en central hanteringsanläggning. Det konsumentpackade köttet är finstyckat, malt och paketerat på en central anläggning, varifrån det vidaretransporteras ut till butikerna. ICA har utvecklat kpk-konceptet längst och har tillsammans med köttförädlingsföretaget Hilton Food Group byggt en anläggning för finstyckning och paketering i Västerås. Coop och Axfood har valt att inleda

samarbeten med Atria Lithells respektive Swedish Meats i sina satsningar inom kpk (Kött Branschen 3/05).



Figur 2.2 Förändringar i distributionsledet, egen bearbetning

Det spekuleras mycket om att ytterligare aktörer kommer att träda in på den svenska marknaden, och namn på kedjor såsom Walmart, Tesco och Carrefour har nämnts. Enligt Sjövall finns det inte plats för ytterligare en aktör, varför ett eventuellt inträde i så fall kommer att ske genom ett uppköp av en redan etablerad kedja.

2.2.1 ICA AB

ICA-koncernen är ett av Nordens ledande detaljhandelsföretag med drygt 2 600 egna och anslutna butiker i Skandinavien och Baltikum. ICA AB är ett joint venture som ägs till 40 procent av Hakon Invest AB och till 60 procent av holländska Royal Ahold (www.ica.se).

I gruppen ingår de helägda försäljningsbolagen, ICA Sverige, ICA Norge och Etos. ICA Meny bedriver distribution till restauranger, storkök och servicehandel. Företaget erbjuder också finansiella tjänster till de svenska kunderna genom ICA Banken. Hälften av bolagen Rimi Baltic, med drygt 170 butiker i Baltikum, och Netto Marknad med drygt 70 butiker i Sverige, är under ICAs ägande (www.ica.se).

ICA Sverige driver dagligvaruhandel tillsammans med fristående handlare, som äger och driver sina butiker över hela landet. Under 2004 omsatte ICA Sverige AB 43 miljarder, vilket motsvarar cirka 48 procent av den totala marknaden. Försäljningen i de 1 506 butikerna uppgick till cirka 79 miljarder (ICAs årsredovisning, 2004).

En av ICA-koncernens strategier är satsningen på EMV. ICA är det övergripande varumärket och ska förknippas med kärnvärdena enkelt och tryggt. *ICA Gott Liv* är ICAs serie av nyttiga produkter. Serien spänner över de flesta produktkategorier, och varorna började lanseras under 2005. *ICA Ekologiskt* är ICA-koncernens egen serie för ekologiska produkter. Sortimentet består endast av KRAV-märkta varor, såväl färska som torra varor. *Skona* är ICA koncernens varumärke för miljöanpassade tvätt- och diskmedel, papper och rengöringsmedel. *Euroshopper* är ICA-koncernens lågprissortiment.

2.2.2 BergendahlsGruppen

Bergendahls grundades 1922 av farfadern till nuvarande ägarinnan Elisabeth Bergendahl-Mylonopoulos. Moderbolaget heter Bergendahl och Son AB, som förutom BergendahlsGruppen även äger företaget Glitter och Bergendahl och Son Fastighet AB. BergendahlsGruppen omsätter i dagsläget 12 miljarder kronor, vilket motsvarar cirka nio procent av den totala marknaden (Otterberg, 2006).

BergendahlsGruppen (härefter endast Bergendahls) arbetar med de tre helägda butikskoncepten AG:s, Citygross och EKO, vilka är geografiskt koncentrerade i södra delarna av Sverige. Ett sextiotal enheter av fria köpmän driver MatÖppet butiker, där Bergendahls bistår som grossist. Dessutom har ett antal Vivo-butiker brutit sig loss och kallar sig idag Vi-butiker, vilka också använder Bergendahls som varuförsörjningsapparat.

Allt färskt kött är garanterat svenskt hos Bergendahls. Dess försäljning inom kategorin är en av de starkaste inom branschen, och det finns en uttalad strategi att vara nummer ett på kött i Sverige (Otterberg, 2006). Jämfört med andra handelskedjor har Bergendahls butiker en högre andel kött i sortimentet. Företaget har ingen uttalad strategi att kött- och charkprodukter ska vara lokalt producerade bortsett från att allt färskt kött ska vara svenskt och att allt färskt kött paketeras i butikerna (Otterberg, 2006).

Av de inköpta volymerna kött och chark står Scan Foods för cirka sju procent. Ugglarps och Pärsons står för cirka 85 procent tillsammans och övriga volymer inhandlas från Empaco, Sjöboslakteriet och några andra mindre lokala leverantörer. Bergendahls förser butikerna med inköpskanaler, som dessa sedan kan välja att utnyttja. Beroende på önskemål och geografisk placering kan leverantörer till en specifik vara passa vissa butiker bättre än andra. Det står alltså relativt fritt för de enskilda butikerna att köpa in varor. Det som utförs från kontoret i Hässleholm är omförhandlingar i sortiment och prissättning (Dowler, 2006).

Bergendahls har arbetat fram en tydlig produktstrategi, där EMV inte ingår. Dock måste sortimentet noga kategoriseras så att det står klart vad varje produkt i sortimentet ska representera. Leverantörernas välkända märkesvaror ska utgöra basen i sortimentet. De ska förutom att stå för trygghet och kvalitetskänsla även hjälpa till att driva marknaden. Detta gör de genom att de håller uppe märkespreferensen mot konsumenten och har en hög marknadsföringsmässig aktivitet (Otterberg, 2006).

2.2.3 EMV

Varumärken, som ägs och marknadsförs av detaljist, går under namnet EMV. Dessa varor kallas också private brands, privat labels, egna varumärken och detaljistvarumärken. Utvecklingen av EMV började som ett svar på detaljisternas behov av att sänka inköpspriserna och har sedan fortgått under de senaste decennierna. Genom att som detaljist kontraktera sina leverantörer att producera produkter direkt på uppdrag kan inköpspriserna reduceras i relativ stor omfattning. En följd av detta resulterar sänkta produktions- och marknadsföringskostnader för producenten (Lange et al, 2005).

Andelen EMV i svensk dagligvaruhandel har ökat med två procentenheter de senaste två åren och utgjorde 2005, 17 procent av den svenska försäljningen för samtliga produkter (Lange et al, 2005).

Generellt kan EMV delas upp i tre kategorier. Den första gruppen innehåller märken, som har samma namn som kedjan de säljs i. Exempel på dessa produkter är varor det står ICA och Coop på. Andra gruppen är märken, som inte har någon direkt koppling till kedjan genom namnet. Exempel på ett sådantärke är Euroshopper, som är ett av ICAs lågprismärken. Till sist kan en grupp med generiska märken definieras. Produkterna har här sitt generiska namn. Coops märke Blåvitt var till en början ett exempel på ettärke, där produkterna enbart hade sitt generiska namn. Blåvitt blev dock ett varumärke med tiden (<http://sv.wikipedia.org> 03/2006).

Sett från ett konsumentperspektiv bidrar den växande andelen EMV till en lägra prisnivå men det finns också en oro över den anonymiseringen, som dessa medför. Eftersom producentens namn inte anges på förpackningen försvåras arbetet med att finna var varan har producerats och av vem. På detta sätt minskar konsumentens möjlighet att välja bort produkter från ett visst land eller en viss producent (www.konsumentensamverkan.se, 04/2003).

EMV används som ett strategiskt verktyg för att differentiera butikskedjan och bidra till ökad lönsamhet. Utvecklingen inom EMV har bidragit till ökad konkurrens mellan detaljistkedjan och märkesleverantören. Situationen påverkar också valet av strategier. Parterna kan välja att konkurrera eller samarbeta beroende på strategi och egna resurser. Det är ett flertal faktorer som påverkar beroendet mellan leverantör och detaljist såsom andelen av inköp respektive försäljning med en part, storleken på detaljist- och leverantörsmarknaden och graden av produktdifferentiering. En leverantörs möjligheter att påverka sin handelspartners verksamhet ökar om dess produkter utgör en stor del av den andra partens totala försäljning. På motsvarande sätt ökar detaljistkedjans möjlighet till inflytande i leverantörens verksamhet, om en stor del dennes totala försäljning är med kedjan ifråga. Genom att tydligt differentiera sina produkter kan en part öka sin makt då handelspartnerns alternativ till liknande produkter minskar (Håkansson, P.2000).

Den ökade konsumtionen visar en tydlig acceptans av EMV, vilket förenklar för kedjorna att lansera nya innovativa produkter till ett högre pris. Nästa utvecklingssteg inom EMV kommer med all sannolikhet ske inom segmentet för högförädlade produkter och produkter med hög innovationsgrad. Prisnivån på dessa produkter kan sättas betydligt högre än genomsnittet av EMV. Brittiska Tesco och franska Carrefour har kommit långt i utvecklingen av denna produktkategori. I Sverige har ICA kommit längst i utvecklandet av den här typen av produkter med sortimentet Gott liv (Dagens Handel, 01/2006).

3. TEORI

3.1 Vertikal integration

I följande avsnitt förklaras begreppet vertikal integration enligt Nilsson, 1991.

Begreppet *integration* anger någon slags samordning, det vill säga när olika aktiviteter är utformade för att samverka med varandra. Två aktiviteter samverkar, om output från en aktivitet är väl anpassad att utgöra input till en annan. Med väl anpassad menas att den senare aktiviteten i kedjan, med hjälp av inputs från den förra, kan utföras på ett effektivt sätt. Samordning kan sägas vara av central betydelse för all ekonomisk verksamhet. Varje utbytesrelation kan betraktas ur ett samordningsperspektiv och hela samhällsekonomin kan uppfattas som ett stort nät av utbytesrelationer. För att förstå hur ett ekonomiskt system fungerar, oavsett vilken nivå det ligger på, är det nödvändigt att förstå begreppet samordning.

3.1.1 Samordning

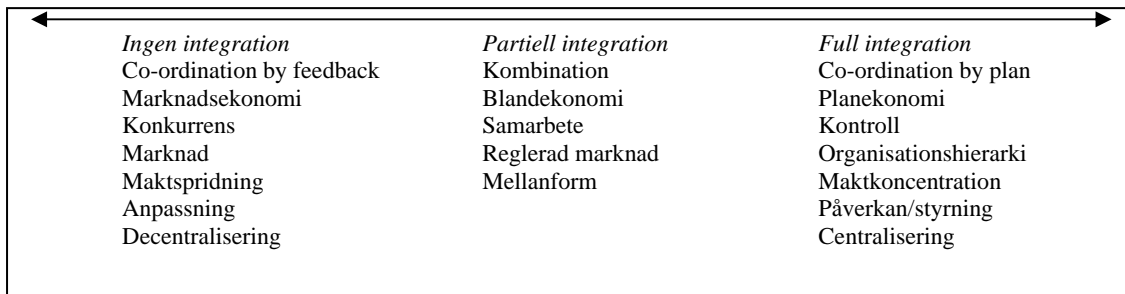
Två extremformer av samordning kan urskiljas, nämligen marknadsmekanism och centralplanering. Extremformen som utgår från *marknadsmekanismen* består i att de aktörer som utför de samordnade aktiviteterna anpassar sina aktiviteter i små steg. Här är informationen från motparten om dennes reaktion på tidigare anpassningsåtgärder viktig. Detta förutsätter att ingen har makt att styra sin motpart. Det måste därför råda fri konkurrens på denna marknad, vilket betyder att ett stort antal alternativa motparter måste finnas. Med anledning av informationens centrala roll brukar denna samordningsmekanism kallas "*co-ordination by feedback*". Aktörerna anpassar sig till varandra på basis av information om hur motparterna reagerar på deras anpassningsåtgärder. Den andra extremformen, som utgår från principen för centralplanering, kallas "*co-ordination by plan*". Här gäller fullständig maktkoncentration, vilket innebär att en av parterna kan tvinga den andre att anpassa sig till skillnad från föregående samordningsform, där aktörerna anpassar sig på eget initiativ.

3.1.2 Grader av integration

Integrationsbegreppet kan förklaras med hjälp av ovannämnda samordningsprinciper. Det råder *icke-integration*, då parterna är helt självständiga och då marknadsmekanismen föreligger. På motsvarande sätt innebär *full integration* att centralstyrning förekommer. En av parterna har då full kontroll över den andra, som därmed blir helt beroende av denne. Alla former av samordning, som sker genom en kombination mellan de båda extremformerna, går under namnet *partiell integration*. Eftersom partiell integration täcker alla tillstånd utom extrempunkterna på integrationsskalan, kan det definieras som ett väldigt brett och vagt begrepp. I stort sätt alla situationer, där marknadsmekanismen ändras till följd av kontrakt, regler, deläggande, sammanslutningar samt juridiska och sociala begränsningar, är partiell integration. I figur 3.1 illustreras integrationsskalan tillsammans med ett antal begrepp som hör till respektive integrationsgrad.

Beroende av vilket förhållande de samordnande aktörerna har till varandra urskiljs horisontell- och vertikal integration. *Horisontell integration* förekommer, när aktörer på en bestämd nivå i förädlingskedjan skapar samordning sig emellan genom ett gemensamt beslutsfattande. *Vertikal integration* innebär på motsvarande sätt att aktörer inom ett led i en

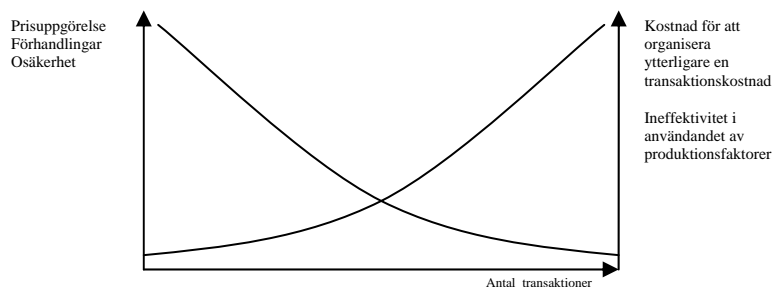
produktionskedja åstadkommer samordning med aktörer i ett annat led. Exempel på sådan integration är långsiktiga kontrakt mellan producenter och handelsföretag. Den vertikala integrationen kan vara riktad antingen framåt eller bakåt. Detta beror på vem som har kontroll över vem i kedjan. Är det en aktör i ett tidigare led i förädlingskedjan, som integrerar vertikalt med ett senare led, är den vertikala integrationen *framåtriktad*. På motsvarande sätt kan en aktör i ett senare led i kedjan integrera med verksamheter i tidigare led. Det är då fråga om *bakåtriktad* vertikal integration. De båda formerna av integration förekommer oftast tillsammans, då man för att kunna vinna fördelar med att integrera vertikalt även måste åstadkomma en viss horisontell integration och vice versa.



Figur 3.1. Integrationskala (Nilsson, 1991)

I figur 3.2 illustreras ett alternativt sätt att visa transaktionskostnadernas utveckling beroende på integrationsgraden. Transaktionskostnaderna nära den fungerande markandsmekanismen består av kostnader för sökande efter affärsalternativ, förhandlingar, misstag på grund av osäkerhet, med mera. Dessa kostnader minskar vid en förflyttning mot den hierarkiska strukturen. Samtidigt som transaktionskostnaderna för marknadsmekanismen minskar ökar kostnader för byråkrati.

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns två alternativ till produktionsstyrning. Dessa är att tillverka själv eller att köpa ifrån marknaden, vilka representerar varsin ytterlighet i figur 3.2. Väljer man att tillverka själv minskar osäkerheten, men den ökade byråkratin medför andra kostnader. Valet att köpa in produkten medför ökade kostnader för osäkerheten på marknaden och sänkta byråkratikostnader.



Figur 3.2 Transaktionskostnadsteorins ansats (Williamson, 1981)

3.2 Teorin om transaktionskostnader

Teorin om transaktionskostnader vilar på två centrala antaganden. För det första antas människan vara *begränsat rationell* och för det andra handlar hon *opportunistiskt*. Eftersom människan har en begränsad förmåga att förstå och förmedla den komplexa omvärld som hon omges av, följer kostnader av ofullständig information. Opportunism innebär att människan ser till sitt eget bästa och är beredd att handla bedrägligt för att uppnå sina syften. Detta medför kostnader, eftersom resurser går åt till att försäkra sig om att inte bli bedragen. Enligt Nilsson, 1991 kan transaktionskostnadens storlek kan förklaras bland annat av de tre faktorerna *graden av specifika tillgångar, osäkerhet och frekvens*.

Transaktionskostnadsteorin hjälper till att förklara varför det under vissa förhållanden förekommer bestämda integrationsgrader. Den förklarar även hur och varför olika ekonomiska aktörer samordnar sina verksamheter. Med alla transaktioner följer kostnader av varierande slag. Kostnader i form av pengar, tid, arbete, psykiska uppoffringar och risker följer i stort sätt alla transaktioner. Det är viktigt att poängtera att kostnaden i form av köpeskillingen inte inkluderas i transaktionskostnaden (Nilsson, 1991).

Många av de aktiviteter, som framkallar transaktionskostnader för köpare och säljare, är mer eller mindre nödvändiga vid alla slags transaktioner. Aktiviteterna utförs för att minska de risker av skilda slag, som är förknippade med transaktionen. De båda parterna kan till exempel inte vara säkra på att avtalet kommer att hållas eller om produkten motsvarar avtalad kvalitet. Det finns därför ett nära samband mellan risknivån och storleken på transaktionskostnaderna. Genom att ägna större resurser åt informationssamling, kontraktsskrivning etc. kan riskerna för transaktionen reduceras (Nilsson, 1991).

Generellt kan sägas att en aktör, som har höga transaktionskostnader i en given marknadssituation, är mer angelägen om att integrera vertikalt. Faktorer som talar emot vertikal integration är till exempel kontrollkostnaderna, okänslighet för omvärldsförändringar, höga administrationskostnader och trögföränderlighet i organisationen. Eftersom administrationen ofta växer med produktionsvolymen, är det på vilket sätt transaktionskostnaderna förhåller sig till byråkratikostnaderna som avgör vilken grad av integration som passar in. Integration är inte en självklar lösning, då säljare och köpare sällan möts. Även om transaktionskostnaderna vid dessa tillfällen skulle bli höga, måste de sättas i relation till de kostnader som etablerandet av en integrerad verksamhet medför. Att etablera en sådan verksamhet är ofta kostsamt och riskfyllt (Nilsson, 1991).

3.3 Transaktionskostnadsstruktur¹

3.3.1 Transaktionsspecifika tillgångar

Fysiskt riktade specifika tillgångar

Större investeringar i fasta tillgångar, som har ett litet alternativt värde, gör att den som investerat i dessa blir sårbar genom att valet av kunder begränsas. En sådan situation uppstår då leverantörens produktionsanläggning har byggts för att tillgodose en enskild kund. Väljer

¹ Följande avsnitt bygger på Nilsson, 1991.

kunden att köpa av någon annan leverantör är investeringen i produktionsanläggningen bortkastad och förmodligen behöver nya investeringar göras. Eftersom ett kundbyte skulle innebära stora transaktionskostnader, kan den nuvarande kunden utnyttja det faktum att säljaren är uppbounden vid honom. En investering kan vara mer eller mindre transaktionsspecifik. Hur specifik en tillgång är varierar med hur väl marknaden fungerar och hur mycket en eventuell avyttring kostar.

Är aktören knuten till sin nuvarande verksamhet genom ovan nämnda tillgångar och möjligheterna är begränsade att kunna sälja dessa sägs han befinna sig i en "lock-in" situation. Risken för att en kund skulle agera på ett bedrägligt sätt genom till exempel lågt pressade priser är stor i en sådan situation. Risken blir lägre, om det på motpartens sida finns en väl fungerande marknadsmekanism, som ser till att nya företag kan komma in och att gamla kan försvinna. Om så är fallet kommer de företag som agerar bedrägligt att förlora i konkurrensen. Krävs det även hos motparten stora fasta investeringar får nya aktörer svårt att ta sig in på marknaden, vilket förhindrar en väl fungerande marknad. Man säger att inträdesbarriärerna är höga på marknaden för nya potentiella aktörer.

På motsvarande sätt är utträdesbarriärerna höga, när gamla aktörer har svårigheter att lämna marknaden på grund av ett litet alternativvärde för dessas investeringar. Den tröghet som beskrivs leder till mer slutna marknader, som skapar en ökad risk att den ena parten blir utnyttjad av den andre. I dessa fall är den underlägsna parten oftast benägen att integrera vertikalt på något sätt.

Mänskligt specifika tillgångar

När en köpare visar stark köplojalitet mot en viss aktör utan någon faktisk grund, föreligger konkurrensbegränsningar av psykisk art. Genom att säljaren skapar en positiv bild av sig själv hos köparen kan han höja priset och sänka kvaliteten utan att riskera förlora sin kund. Genomsådard inte köparen säljarens agerande stannar denne kvar som kund trots att han har andra bättre alternativ. Finns det personliga band mellan säljare och köpare kan detta betyda att parterna finner handelsrelationen mer tillfredsställande. Lyckas säljaren bygga upp en förtroendefull relation blir köparen mindre benägen att söka upp alternativa säljare.

Blir produktionen mer komplicerad ökar vikten av de mänskliga tillgångarna i företaget. Oftast är mänskligt specifika tillgångar i form av kunskap och erfarenheter transaktionsspecifika.

3.3.2 Osäkerhet

På grund av begränsad information är det inte alltid möjligt att veta all bakomliggande information om varan vid tiden för köpet. Om osäkerheten gällande varan är hög föranleder detta ökade kostnader att inte med säkerhet veta utfallet av transaktionen. Istället för att acceptera den högre risk som osäkerheten medför kan denna osäkerhet reduceras genom specificering. Exempel på en åtgärd som skulle kunna sänka osäkerheten kring en vara är genomförandet av regelbundna stickprov (Williamson, 1985).

Allmänt kan sägas att i alla de fall, där den ena parten har möjlighet att agera bedrägligt mot den andre, uppstår osäkerhet. Ovissheten om den andre aktörens agerande innebär höga transaktionskostnader. Försök att integrera vertikalt sänker troligtvis dessa kostnader. Genom att två aktörer planerar tillsammans kan risken minska för att de båda aktörerna i sitt framtida agerande missgynnar varandra. Detta är framförallt viktigt vid stora och långsiktiga investeringar (Williamson, 1985).

Prisfluktuationer innebär en stor osäkerhet speciellt om producenten har en lång planeringshorisont. En kalkyl över produktionen kan bli kraftigt missvisande om det uppskattade försäljningspriset avviker från det verkliga utfallet (Williamson, 1985).

Ytterligare en källa till osäkerhet är kvaliteten på varan. Vill man reducera osäkerheten i transaktionen kan detaljerade kontrakt och garantier formuleras. Dessa åtgärder är dock resurskrävande, det vill säga transaktionskostnaderna för dem är höga (Williamson, 1985).

3.2.3 Frekvens

Frekvensen av transaktioner påverkar valet av samordningsform aktörer emellan. Är transaktionerna högfrekventa, när en av aktörerna har gjort stora specifika investeringar, kan transaktionskostnaderna för denne bli väldigt höga, om den andra aktören agerar bedrägligt. Högfrekventa transaktioner mellan två aktörer har annars en reducerande effekt på ett bedrägligt beteende. Aktörerna får då möjlighet att skapa erfarenhet om varan/tjänsten och den andre aktörens beteende. Detta reducerar osäkerheten.

Vid mindre frekventa transaktioner kan en viss bedräglighet accepteras, då kostnaderna kan slås ut på en längre tid. I sådana situationer är det mindre befogat att ägna stora resurser åt att motverka det bedrägliga beteendet hos den andra aktören.

3.4 Kontrakt och andra åtgärder för att sänka transaktionskostnader²

Det finns en mängd åtgärder, som kan användas för att sänka transaktionskostnader. En av de vanligaste är utformandet av kontrakt mellan de i transaktionen inblandade parterna. Kontrakten kan variera i utformning från enkla muntliga avtal till mer avancerade klausulstrukturer. Det finns tydliga ramar, inom vilka det ekonomiska agerandet sker såsom avtalsrätt, skadeståndsrätt och konkursrätt.

Vid upprepade transaktioner som kräver uppsökande och överenskommande kan avtal formuleras, som reglerar flera transaktioner under en längre period. För att minska risken att någon blir utsatt för bedrägligt beteende bör ett skriftligt kontrakt utformas, och på så vis blir avtalet juridisk hållbart. Även de transaktionskostnader, som kan härledas till ett eventuellt kontraktsbrott, minskar vid ett skriftligt avtal. Kontrakt skrivna för en längre tid, så kallade långtidskontrakt, är en typ av vertikal integration, som minskar risken för opportunistisk och kostnader för administration.

² Detta avsnitt bygger på Bogetoft & Olesen, 2004.

Transaktionskostnader vid kontraktsgående

Det finns tre kategorier av transaktionskostnader, som associeras med ingående av kontrakt. För det första finns det kostnader, som beror på svårigheterna att förutse framtida händelser. Vidare finns kostnader, som kommer av att man formulerar kontraktet så att alla inblandade parter tolkar innehållet på samma sätt och att alla förstår innehållet i det. Slutligen finns kostnaderna från ansträngningarna att göra kontraktet juridiskt bindande. Dessa kostnader kan till stor del undvikas genom användandet av standardiserade kontrakt. För enskilda aktörer är ett annat alternativ att sluta sig samman och anlita en representant, som förhandlar fram ett kollektivt kontrakt åt dem.

Konflikthantering

Även när konflikter uppstår i samband med transaktioner, uppstår kostnader. Det kan därför vara att föredra att kontraktet innehåller verktyg med vilka man enklare kan lösa eventuella konfliktsituationer. I en enkel kontraktvariant kan enbart den ena parten stå som ansvarig för allting, som inte är reglerat i kontraktet. Ett sådant kontrakt kräver naturligtvis att det finns ett starkt förtroende mellan parterna. Förtroende kan skapas genom ett långsiktigt kontraktsförhållande, där kontraktet förnyas varje år. Vid en omförhandling kan den ena parten uttrycka sitt missnöje med den andra genom att lämna samarbetet. Ett annat sätt att försäkra sig om förtroende är att man förlitar sig på ryktet från tidigare affärsrelationer. Det blir svårare att ingå affärskontrakt, om ryktet är skadat från tidigare affärssamarbeten.

Övervakning och kontroll skapar transaktionskostnader i form av kostnader för personal och informationssystem. Genom att vara precis och tydlig i informationen och ge incitament till att prestera väl kan dessa kostnader minska. Det är av största vikt att övervakningskostnaden inte överstiger eventuella intäkter.

3.5 Hypoteser

De teoretiska resonemangen i de föregående avsnitten antyder att inblandade företag kan tänkas ha varierande transaktionskostnader som en följd av olika grad av vertikal integration. I följande formulerade hypoteser konkretiseras dessa resonemang närmare och dessa ligger till grund för de intervjuguiden som används vid insamlingen av det empiriska materialet. Hypoteserna är grupperade i fyra underrubriker, som var och en representerar en parameter som påverkar transaktionskostnaderna för de i studien studerade företagen.

3.5.1 Vertikal integration

Hypotes 1

Hög integrationsgrad är förknippat med fördyrade byråkratikostnader, men med lägre osäkerhet. En mycket hög integrationsgrad förlorar därför synergieffekten, då de ökade byråkratikostnaderna överstiger kostnadssänkningen, som uppstår genom lägre osäkerhet, färre förhandlingar och prisuppgörelser.

En leverantör, som levererar produkter både under handelns EMV och under sitt eget leverantörmärke, kan erhålla synergieffekter av den ökade integrationsgraden som EMV-produktionen innebär och därmed få lägre transaktionskostnader.

3.5.2 Transaktionsspecifika investeringar

Hypotes 2

Genom sin EMV-produktion har Ugglarps gjort investeringar, som vid ett eventuellt förlorat kontrakt skulle innebära överkapacitet. Investeringarna kan anses vara av transaktionsspecifik karaktär, eftersom nya avsättningsmarknader torde vara svåra att finna på en idag konkurrensintensiv marknad. Detta gäller även till viss del för Scan i de anpassningar som utförts för att möjliggöra handel med ICA.

Kött- och charkföretagen befinner sig i en lock-in situation och är starkt beroende av samhandeln med ICA.

Hypotes 3

Hög personalomsättning försvårar möjligen till långsiktiga relationer, vilket inverkar transaktionskostnadshöjande i samhandeln. På samma sätt påverkar de båda aktörernas historiska samarbete och erfarenheter av varandra.

ICAs höga personalomsättning minskar möjligheten att skapa långsiktiga leverantörsrelationer, och med minskat förtroende följer högre transaktionskostnader.

Hypotes 4

För att kunna behålla platsen som marknadsledare har Swedish Meats gjort stora investeringar i varumärket Scan. Dessa investeringar kan ses som transaktionsspecifika då de har ett begränsat alternativt användningsområde. Ugglarps har inte investerat lika mycket i sitt varumärke vilket innebär en större möjlighet till flexibilitet och marknadsanpassning.

Scan har genom gjorda varumärkesinvesteringar begränsad förmåga att anpassa sig till nya marknadsförhållanden jämfört med Ugglarps. Transaktionskostnaderna torde därför bli högre för Scan i situationer då marknaden kräver anpassning.

3.5.3 Osäkerhet

Hypotes 5

ICA har investerat i en KPK-anläggning tillsammans med Hilton Food Group. Det är av största vikt att produkter inom EMV-konceptet håller jämn kvalitet. Skulle kvaliteten avvika hos en produktgrupp drabbar det hela ICAs varumärke. Den stora investeringen är en transaktionsspecifik investering.

ICA är beroende av de EMV-leverantörer, som noga blivit utvalda att uppfylla de högt ställda kvalitetskraven. Detta kan ses som en transaktionskostnadsdrivande faktor, då situationen medför osäkerhet.

Hypotes 6

För att sänka kostnader för att formulera kontrakt så att alla inblandade parter tolkar innehållet på samma sätt, att alla förstår innehållet samt att kontraktet blir juridiskt bindande används standardiserade kontrakt.

I handeln mellan de inblandade företagen används i stor utsträckning standardiserade kontrakt för att sänka kostnader för återkommande kontraktsförhandlingar.

Hypotes 7

För att minska risken för opportunistisk och kostnader för administration kan kontrakt skrivas för en längre tid. Långtidskontrakt kan ses som ett sätt att integrera vertikalt. Som leverantör till någon av de stora handelskedjorna torde man vara angelägen om att minska risken för opportunistiskt handlande.

Leverantörskontraktens utformande vad gäller längd och varaktighet beror till stor del på hur stor risken är att den ena parten agerar opportunistiskt. Det torde vara leverantörerna, som främst förespråkar längre skrivna kontrakt.

3.5.4 Frekvens

Hypotes 8

En hög transaktionsfrekvens innebär höga transaktionskostnader, om transaktionsspecifika investeringar har gjorts och handelspartnern agerar bedrägligt.

Eftersom handeln med ICA utgör en stor del av leverantörernas omsättning, vilket innebär en hög transaktionsfrekvens, blir transaktionskostnaderna höga om bedrägligt agerande förekommer från ICAs sida. Detta blir inte lika påtagligt i samhandeln med Bergendahls.

Hypotes 9

Bergendahls har en strategi, där EMV inte ingår. Leverantörernas välkända märkesvaror ska utgöra basen i sortimentet. Bergendahls deltar av denna anledning i ett stort antal förhandlingar med en mängd leverantörer. Transaktionskostnader består bland annat av kostnader för förhandlingar.

Bergendahls varumärkesstrategi kräver många förhandlingar med ett större antal leverantörer, vilket verkar transaktionskostnadshöjande.

4. EMPIRI

4.1 Tillvägagångssätt

Det empiriska materialet har samlats in genom kvalitativa intervjuer med personal i handeln och i industrin. För att samla material till bransch- och företagsbeskrivningarna i kapitel 2 gjordes en inledande intervju i ett tidigt skede i arbetsprocessen. Denna intervju har haft till funktion att vara en introduktion för respondenterna till intervju nummer två, som utformades på basis av föregående kapitelns hypoteser.

Vid val av respondent på respektive företag har vi framförallt tagit hänsyn till i vilken grad denna är involverad i handelsprocessen med studiens andra företag. Respondenten ska gärna ha lång inköps- respektive försäljningserfarenhet för att studiens samtliga hypoteser på bästa sätt kan belysas.

På handelsföretagen är inköpsavdelningarna oftast organiserade efter varukategorier. Ett övergripande ansvar har dock inköpschefen, som under sig har chefer ansvariga för respektive kategori. Varje större kategori kan vara uppdelad i mindre underkategorier. Eftersom ICA är större än Bergendahls, är dess inköpsorganisation betydligt större både horisontellt och vertikalt.

På ICA har genomförts intervjuer med inköpschefen för kött- och charkkategorin Niclas Ensäter samt kategoriansvarig för smörgåscharck Christian Krantz. På Bergendahls har intervjuer med inköpsdirektör Mikael Otterberg samt inköpsansvarig för färskvaror Bengt Dowler utförts.

På kött- och charkföretagen varierar försäljningsorganisationen betydligt. Scan har som många andra större företag en försäljningsansvarig till respektive nyckelkunder. Dessa personer tituleras Key Account Manager (KAM). Ansvarig för försäljningen till ICA är Robert Sjövall. Motsvarande tjänst med ansvar för försäljningen till Bergendahls har Rickard Grave. På Ugglarps, som i jämförelse med Scan är en betydligt mindre, ansvarar VD Thomas Olander för kontakterna med både ICA och Bergendahls. Olander representerade Ugglarps vid båda intervjutillfällena.

Målsättningen var att samtliga intervjuer skulle genomföras personligen med ovan nämnda personer ute på respektive företag. På grund av oförutsebara omständigheter kunde två av intervjuerna inte utföras personligen och fick därför genomföras via telefon.

Intervjuerna fullföljdes med hjälp av en på förhand utformad intervjuguide (se bilaga 1-2). Intervjuguiden består av frågor av bred karaktär. Avsikten med detta är att stimulera till en givande diskussion. På detta sätt uppnås ett större djup i intervjun. Viktigt att påpeka är att respondenterna inte har haft tillgång till guiden varken innan eller under intervjun. Detta beror på en strävan att svaren ska vara spontana och därmed mer rättvisande. Samtliga intervjuer spelades in och skrevs därefter ned. Intervjuerna varade mellan 45 till 90 minuter.

4.2 Vertikal integration

4.2.1 Empiri Hypotes 1

En leverantör, som levererar produkter både under handelns EMV och under sitt eget leverantörmärke, kan erhålla synergieffekter av den ökade integrationsgraden som EMV-produktionen innebär och därmed få lägre transaktionskostnader.

Scan och Ugglarps levererar båda produkter med deras eget varumärke men har också EMV produktion till ICA. Scan levererar 55 procent av försäljningsvolymen till ICA, varav sju procent är EMV-produktion. Av Ugglarps totala försäljningsvolym utgör 65 procent leverans till ICA varav 35 procent är EMV varor.

Enligt Scan har företaget ställt sig positiva till EMV-produktion vilket de förklarar med deras behov att skära kostnader, få en effektiv produktion och fylla produktionen för att få ner de fasta kostnaderna. Marginalen är väldigt liten men Scan får i alla fall avsättning för råvaran. Scan påpekar att EMV-samarbetet kan vara relationsskapande vilket kan påverka försäljningen av Scan-sortimentet.

- *Från att helt tagit avstånd från EMV produktion tar vi idag nästan initiativet till denna produktion.*

Tidigare var ICAs policy att inte lägga ut EMV-produktion till någon marknadsledare men med undantag av Scan köttbullar. Ur bägge parterers aspekt har detta varit positivt enligt Scan. Det går att spela ihop med marknadsledaren och det finns enligt Scan klara synergieffekter av EMV-samarbetet, speciellt för produktionen inom Scan. Dessutom kan Scan se en förenklad förhandlingssituation vad gäller försäljningen av Scan-produkter.

- *Trots att ICA kanske inte väljer just Scan-produkter så väljer de våra EMV-produkter och det påverkar inte produktionen. Summan är den samma.*

4.3 Transaktionsspecifika tillgångar

4.3.1 Empiri Hypotes 2

Kött- och charkföretagen befinner sig i en lock-in situation och är starkt beroende av samhandeln med ICA.

Ugglarps har gjort stora investeringar i skivning och förpackningsutrustning vilket kan anses vara av transaktionsspecifik karaktär eftersom dessa är anpassade att producera EMV till ICA. Ugglarps menar däremot att utrustningen med inte allt för stora justeringar enkelt kan användas att producera åt andra kunder. Den enda begränsningen är att utrustningen endast skivar och paketerar smörgåsmat.

- *Med tanke på att ICA kan säga upp avtalet med tre månaders framförhållning så måste vi vara flexibla.*

Det medges att Ugglarps noga har övervägt risken med att leverera stora delar av produktionen till en och samma kund. Han menar dock att Ugglarps aldrig hade varit det

företag det är idag om man inte hade valt att börja producera EMV åt ICA. Ökningen med 2500 ton på två år hade aldrig varit möjlig enbart genom försäljning av Ugglarps märkesvaror.

För att minimera risken associerad med en så stor kund som ICA och för att skapa avsättningsalternativ samtalar ledningen regelbundet med andra potentiella kunder. Eftersom Ugglarps idag är effektiva EMV-producenter utesluter inte Ugglarps att även producera EMV till andra detaljistkedjor. Storköskunder och utländska kunder kan också bli aktuella i framtiden. Det viktiga för Ugglarps är att det fortsätter utvecklas i en tillfredställande takt.

För Scans del är inga större fasta investeringar gjorda enbart för att uppfylla ett produktionskontrakt. Det förekommer dock att Scan tillhandahåller impulsdiskar och kyldiskar för kampanjer. Vid den stora lanseringen av Scans smörgåsmat för drygt två år sedan utvecklades ett nytt påskjutarsystem som Scan lyckades implementera i de flesta butikskedjor. Investeringar som gjordes i samband med lanseringen var förutom materialet för påskjutarsystemet även arbetet som krävdes för ombyggnationen ute i butiken.

Scan har byggt upp en hel organisation kring sin största kund ICA. Förutom KAM finns kött- och frysansvariga, logistikpersonal, faktureringspersonal och alla inne- och utesäljarna. Totalt handlar det om 50-60 personer som enbart arbetar med försäljningen till ICA.

Scan menar att det både är på gott och ont att ICA är en så stor kund. Det finns en anledning till att det är så stort som det är idag. Det finns idag väldigt många framåt och innovativa köpmän inom ICA. Scans produkter fungerar väldigt bra i ICA butikerna trots att volymerna har minskat med 1000 ton sedan den centrala avtalsprocessen påbörjades. Alternativ till ICA för att få avsättning för sina produkter kan för Scan vara att utöka EMV-produktionen eller att utöka exporten. Scan ser idag endast utvecklingspotential i Sverige inom Coop för sina egna produkter. Företaget har på övriga marknaden i Sverige gjort bedömningen att det endast kan förvänta sig en marginell tillväxt. För att ytterligare växa måste Scan utveckla exporten. Den kommande omorganisationen inom Swedish Meats är ett led i att söka en utländsk samarbetspartner som förhoppningsvis kan bli lösningen på avsättningsproblemet.

4.3.2 Empiri Hypotes 3

ICAs höga personalomsättning minskar möjligheten att skapa långsiktiga leverantörsrelationer, och med minskat förtroende följer högre transaktionskostnader.

Den höga omsättningshastigheten på personal hos ICA är enligt Ugglarps ett stort problem som påverkar affärerna negativt. Eftersom långsiktiga relationer sällan skapas blir ansträngningarna i förhandlingarna större.

- *Det finns ju teorier om att det från handelns sida är en strategi för att undvika att det bildas relationer.*

Ugglarps hade gärna sett en debatt med kunden om detta eftersom handelssituationen säkert hade kunnat fungera bättre än vad den gör idag om det hade varit mer kontinuitet i de personliga handelsrelationerna.

Även Scan anser att den höga omsättningshastigheten på ICAs inköpspersonal har påverkat förhandlingarna negativt. Detta märks även inom gemensamma projekt så som Category

Management. När personal byts ut krävs de ofta en lång introduktion för att få ersättaren uppdaterad och oftast får man börja om på nytt igen.

ICA är medvetet om att personalomsättningen har varit hög. En av förklaringarna till detta är de genomförda omorganiseringarna. Det finns en förståelse från ICAs sida att leverantörer kan uppfatta detta som besvärligt men det anses samtidigt att leverantörerna även byter ut personal allt för ofta.

- *Det är en utmaning för oss också när det är nya människor man möter. Vissa människor trivs man bra med och andra mindre bra.*

4.3.3 Empiri Hypotes 4

Scan har genom gjorda varumärkesinvesteringar begränsad förmåga att anpassa sig till nya marknadsförhållanden jämfört med Ugglarps. Transaktionskostnaderna torde därför bli högre för Scan i situationer då marknaden kräver anpassning.

Scan är en aktiv aktör inom produktlanseringar och försöker ständigt hålla sig ajour med marknadstrender. Även om det är få nya produkter som verkligen lyckas är framförallt ICA väldigt tillmötesgående i det inledande skedet i produktlivscykeln. Scan anser däremot att det är större risk för en missbedömning av en nylansering på ICA eftersom man aldrig kan bli garanterad några volymer här. De fria köpmännen kan bara få förutsättningar och erbjudanden att prova de nya produkterna från ICA centralt. Jämför man med en produktlansering på Coop där ett beslut som tagits centralt fullföljs fullt ut sitter man här i en mycket säkrare sits.

Det finns också en risk med att genomföra för många produktlanseringar. Lyckas man inte med under en längre tid med några produkter kan kedjan bli skeptisk inställd till ytterligare lanseringar. Detta fenomen har dock inte noterats hos ICA där mycket av nylanseringarna välkomnas. För att en produkt ska lanseras av Scan ska minst två kedjor, varav en ska vara ICA, acceptera den i sitt sortiment. Scan känner att det förväntas driva marknaden i många av kategorierna även om man inte är marknadsledare i produktkategorin.

För att en ny produkt ska lyckas måste distributionen och placeringen i disken vara framgångsrik. Med omorganisationen i handelsledet vilket innebär en förskjutning av distributions- och uppkningsarbetet från leverantören till handelskedjan kan man inte längre styra och ha kontroll över detta arbete. Leverantören måste nu lita på butiken och hoppas på att produkten får en tillfredställande exponering. Man känner ofta att man behöver kontrollera så att detta efterlevs.

Med en lång tradition av kvalitets- och varumärkestänkande har Scan upptäckt att det inte är anpassat till att tillverka lågprisprodukter med lägre kvalitetskrav. Scan saknar ibland kunskapen om att arbeta med sämre råvara. Vid upphandlingar till handelns EMV har Scan inledningsvis haft problem eftersom det inte har erfarenhet av att utgå från hur mycket en produkt får kosta och sedan börja tillverka den. Eftersom Scan inte är billigast och nödvändigtvis inte har den bästa kvaliteten på sina produkter är det ytterst viktigt att varumärket underhålls och att det investeras i det. Scan måste kommunicera svenskheten och alla andra mervärden till kunden.

- *Om vi inte underhåller vårt varumärke försvinner vi sakta från marknaden.*

4.4 Osäkerhet

4.4.1 Empiri Hypotes 5

ICA är beroende av de EMV-leverantörer, som noga blivit utvalda att uppfylla de högt ställda kvalitetskraven. Detta kan ses som en transaktionskostnadsdrivande faktor, då situationen medför osäkerhet.

ICA väljer ut EMV-leverantörer med ett flertal urvalskriterier. En skriven specifikation går ut till de företag som anses ha kapacitet att uppfylla kraven på volym, pris och i första hand specificerad kvalitet. För ICA är det sedan oviktigt vilken av leverantörerna det är som får kontraktet så länge den kan leverera avtalade volymer. Leverantören måste antingen vara BRC-certifierad eller ICA-reviderad.

Ofta har de företag som vinner en EMV-upphandling åt ICA en väldigt slimmad organisation. De har som sin enda uppgift att enbart producera en produkt. Det primära för dessa företag är produktionen. De ska inte gå ut och sälja in den producerade artikeln i butik eller genomföra marknadsföringskampanjer. Detta betyder att det EMV-producerande företaget kan ha en väldigt enkel organisation.

ICA har inget krav på att det ska vara svenska producenter till några av deras EMV men försöker i första hand välja svenska producenter med en svensk råvara. Vid produktionen av Euroshopper är priset det viktigaste vilket innebär att det sällan används svenska råvaror i dessa produkter. Att en leverantör kommer ifrån Sverige behöver inte innebära att råvaran även den är svensk.

ICA anser inte att det är i en direkt beroendesituation med svenska leverantörer till sina EMV. Det viktiga är att leverantören klarar av att göra en bra produkt. Om sedan leverantören är svensk eller inte är mindre viktigt. Att fallet har blivit så att många av producenterna är svenska visar att kvalitet prioriteras högt bland dessa. Det ständigt minskande antalet leverantörer är inget som oroar ICA. Om det är tre eller 20 leverantörer som producerar åt det spelar ingen större roll så länge det är en jämn och hög kvalitet på produkterna.

Scan har däremot märkt att ICA tenderar vara beroende av framförallt svenska nötköttsleverantörer. KPK-anläggningen kräver så stora volymer att om utbudet minskar på en råvara uppstår snabbt kritiska situationer.

4.4.2 Empiri Hypotes 6

I handeln mellan de inblandade företagen används i stor utsträckning standardiserade kontrakt för att sänka kostnader för återkommande kontraktsförhandlingar.

Våra respondenter har alla angett att avtal grundar sig på standardiserade grundavtal där allmänna affärsaspekter är reglerade såsom kredittider, faktureringsrutiner, logistik, miljöfrågor, betalningsvillkor, betalningsformer och hantering av returer. Grundavtal innebär att företagen utgår från en prisbaslista där alla varor har ett ”roll pris” Kunden kommer med ett prisförslag och säljaren återkommer om han kan möta priset med ett sortimentskrav. I grundavtalet finns även volymkrav direkt från leverantör.

Scan vill poängtera att avtalen utformas tillsammans med kunden. Förhållandet säljare - kund finns inte utan istället är man partners, vilket innebär att man tillsammans ska sälja så mycket varor det bara går.

4.4.3 Empiri Hypotes 7

Leverantörskontraktens utformande vad gäller längd och varaktighet beror till stor del på hur stor risken är att den ena parten agerar opportunistiskt. Det torde vara leverantörerna, som främst förespråkar längre skrivna kontrakt.

Enligt Scan har kontrakten med Bergendahls hög säkerhet vilket minskar osäkerheten att inte få avsättning för volymer. Scan anser att flera omförhandlingar leder till att man alltid håller sig aktuellt informerad, vid längre kontrakt förlorar man kunden. En årlig omförhandlingsperiod känns optimal. Samtidigt ska man vara medveten om att det finns kostnader förknippade med omförhandlingarna.

Ugglarps förtydligar sitt förhållande till avtal och kontrakt och berättar att skillnaderna är små mellan ramavtal som reglerar EMV och Ugglarps eget varumärke. Man ska klara av att leverera och man ska möta överenskommen produktspecifikation. Man får heller varken ha fler eller färre konsumentreklamationer. Avtalen skiljer sig bara så till vida att priset är lägre i EMV överenskommelsen.

EMV-affärer inleds i regel med att kunden har önskemål om en viss produkt eller produktserie som EMV. Det börjar med en upphandling där leverantörer får lämna pris och är man konkurrenskraftig, inte nödvändigtvis billigast, väljs man ut. Tillsammans med ett mindre antal andra leverantörer får man presentera en produkt som ska godkännas av ICAs kvalitetsavdelning. När produkten är godkänd sker en slutförhandling och i denna är det endast priset som gäller.

Om en sådan affär ska sättas i verksamhet finns det som regel ett skriftligt avtal för detta. Ett sådant avtal knutit till affären löper som regel på ett år. En uppsägningstid på bara tre månader är gällande i dessa fall. Finns det inget skriftligt avtal har man ett muntligt avtal med motsvarande innehåll. Finns det inga skriftliga avtal beror detta oftast på att tjänstemannen på ICA inte har tid. Det finns också en volymindikation i kontrakten. Dessa är inga volymåtaganden men de behövs för att båda parter ska kunna föra en konstruktiv dialog.

- *Ett års intervall är rimligt. Jag skulle helst se en längre period av den enkla anledningen att varje gång det förhandlas så kostar det för oss.*

4.5 Frekvens

4.5.1 Empiri Hypotes 8

Eftersom handeln med ICA utgör en stor del av leverantörernas omsättning, vilket innebär en hög transaktionsfrekvens, blir transaktionskostnaderna höga om bedrägligt agerande förekommer från ICAs sida. Detta blir inte lika påtagligt i samhandeln med Bergendahls.

Ugglarps upplever kundrelationen med ICA såsom positiv därför att ICA är en stor kund, det finns ingen annan svensk handelskedja som köper så mycket svenskt kött som det gör och företaget kommer troligen att fortsätta utvecklas positivt. Bergendahls är den kund med störst ökningstakt och det är positivt enligt Ugglarps att vara en leverantör till en kund som växer. Både ICA och Bergendahls skiljer sig åt i storlek och strategi men att leverera till två så skilda företag fungerar för Ugglarps eftersom det både producerar deras eget varumärke och EMV. Hade man valt att bara tillverka sitt eget varumärke hade man haft det svårare på ICA.

Förtroendet är viktigt när man förhandlar med varandra enligt Ugglarps. Det måste finnas ett grundläggande förtroende mellan parterna annars blir det aldrig ett skriftligt avtal. Det nuvarande avtalet med ICA, som för närvarande känns bra enligt Ugglarps, kan ta slut inom tre månader. Om detta hade varit fallet i handeln med en annan kund med en annan etisk nivå förklarar Ugglarps att man skulle försäkra sig om att ha ett mer omfattande avtal. Ugglarps är inte särskilt oroad över att ha en kort uppsägningstid med de kunder man gör affärer med idag. Detta av den anledningen att deras etiska marknadsuppträdande hittills varit sådant att handeln fungerar bra. Det är tufft men det fungerar. Det finns dock kunder där Ugglarps förmodligen inte skulle skriva på ett avtal med bara tre månaders uppsägningstid.

Scan vill poängtera att hur fördelaktigt avtal man än har kan man aldrig garantera något på grund av att ICA organisationen består av fria köpmän. Ett centralt taget beslut behöver inte betyda att ICAs köpmän förverkligar detta ute i butik.

4.5.2 Empiri Hypotes 9

Bergendahls varumärkesstrategi kräver många förhandlingar med ett större antal leverantörer, vilket verkar transaktionskostnadshöjande.

Bergendahls förklarar att företaget självklart lägger ner mer tid på förhandlingar än vad en EMV-kedja gör eftersom man istället arbetar med flera leverantörsmärken.

- *Förhandlingar präglar all sorts handelsverksamhet. Ingen vill betala för mycket, kan man få samma vara för ett lägre pris så köper du den.*

Bergendahls arbetar på samma sätt med alla leverantörer och gör ingen skillnad. När det gäller att komma överens prioriteras i första hand priset. När det gäller så pass lika leverantörer som Scan och Ugglarps förklarar Bergendahls att det blir priset som betyder mest i slutänden. Detta eftersom strategin är att leverera det lägsta priset till konsumenten.

Vidare förklarar Bergendahls att svårigheten att förhandla kan variera mellan olika leverantörer men att det inte behöver bero på storleken. De större multinationella företagen har dock en annorlunda syn på Sverige. Sveriges marknad utgör en så pass liten del av dessa företags omsättning att de hade klarat sig bra även utan oss.

Scan anser vidare att det finns ett ömsesidigt förtroende för varandra i samhandelsrelationen med Bergendahls vilket är ett måste i framgångsrika affärer. Långsiktigheten i relationen är också viktig. Relationen mellan de i affären inblandade personerna är 50 procent av hela affärsuppbyggnaden. Stämmer inte personkemin är det väldigt svårt att ro en affär i land. En annan viktig faktor i affärsrelationen är utbildning. Har man enligt Scan en hög kunskapsnivå kan man förutom själva produkten även erbjuda vägledning och uppföljning efter affären. Detta paket av produkter och tjänster är viktigt att kunna erbjuda handeln.

5 ANALYS

5.1 Analys Hypotes 1

En leverantör, som levererar produkter både under handelns EMV och under sitt eget leverantörsmärke, kan erhålla synergieffekter av den ökade integrationsgraden som EMV-produktionen innebär och därmed få lägre transaktionskostnader.

Integration mellan företag definieras enligt teorin såsom någon slags samordning. Samordning definieras som aktiviteter, vilka är utformade för att samverka med varandra. I studiens samtliga handelssituationer förekommer av naturliga skäl integration av någon form, då all handel kräver anpassning. Hur väl anpassade företagen är till varandra beror på hur effektivt en aktivitet kan utföras med hjälp av input från leverantören i värdekedjans föregående led.

Samordning i de studerade handelsrelationerna består främst i produktion av EMV, då leverantörerna genom att anpassa sig till efterföljande ledes aktiviteter effektiviserar dessa. Effektiviseringen i handelsledet föranleder lägre produktionskostnader på bekostnad av bland annat ett lägre försäljningspris till leverantörerna. Synergieffekter kan sägas uppstå när en handling eller en process får ett resultat, som är mer än summan av de enskilda delarna.

I de fall, då leverantörernas handel med ICA omfattar försäljning av EMV-produkter, upplevs graden av samordning öka. Den ökade samordningen är relationsskapande och främjar försäljningen av leverantörernas LMV-produkter. Samordningen kan innefatta allt från rena fysiska produktionsanpassningar till förbättrade relationer mellan inköps- och försäljningsorganisationerna.

Anpassningarna i de studerade handelsrelationerna har till största del skett i leverantörsledet. Maktobalansen på dagens marknader har försatt leverantörerna i en situation, som begränsar deras strategival. Väljer leverantören att enbart sälja produkter under sitt LMV, vilket innebär ett begränsat behov av samordning med handelskedjan, går den miste om de fördelar som följer med ett tätare EMV-samarbete. Befinner sig leverantören däremot i en situation, där den säljer både EMV- och LMV-produkter till handelskedjan, drar den sistnämnda varugruppen fördel av den ökade integrationsgraden, som följer av EMV-samarbetet.

För Scan och Ugglarps räkning, vilka båda valt en strategi som inkluderar såväl EMV- som LMV-produktion, uppstår synergieffekter i samhandeln med ICA. I relationen med Bergendahls uppstår inte dessa effekter, då ett EMV-samarbete kräver ökad samordning och därmed en intensivare kontakt.

Graden av integration i branschen kan identifieras med hjälp av figur 3.1. Här särskiljs de två extremformerna *co-ordination by feedback* och *co-ordination by plan*. Förenklat skulle dessa två termer uttryckas som ingen integration respektive full integration. I studien riktas fokus på bakåtriktad integration, vilket innefattar de integrationsåtgärder, som handeln tagit initiativ till i sina samarbeten med leverantörerna.

Det råder ingen integration, då företag agerar självständigt och marknadsmekanismen uppträder i form av inblandade parter anpassningsåtgärder. Det ska även vara en god tillgänglighet på information om motpartens reaktion på tidigare åtgärder. Marknaden ska i detta fall kännetecknas av fri konkurrens och decentralisering.

Kött- och charkbranschen består idag av ett stort antal aktörer i förhållande till potentiella kunder längre fram i kedjan. Eftersom det finns i princip endast tre stora handelsblock, uppstår en snedvriden marknadsmakt. Detta tillstånd tillåter inte ”ingen integration” som en möjlig integrationsgrad.

Full integration följer planekonomi och stark hierarkisk styrning. Centralisering är ett nyckelbegrepp i detta förhållande. Inte heller detta tillstånd kan finnas i kött- och charkbranschen. I stället är en kombination av dessa två extremformer mest tillämpbar i branschen, vilken benämns partiell vertikal integration.

Som EMV-producent upplever leverantörerna att integrationsgraden ökar. Påståendet att en EMV-produktion kombinerad med försäljning av LMV innebär synergieffekter bekräftas av våra respondenter.

5.2 Analys Hypotes 2

Kött- och charkföretagen befinner sig i en lock-in situation och är starkt beroende av samhandeln med ICA.

En lock-in situation uppstår då företag befinner sig i en situation, där kundalternativen begränsas på grund av gjorda investeringar med få alternativa värden. Den investering, som Ugglarps gjort för produktion av EMV till ICA, anses vara relativt flexibel. Den har idag inget alternativt värde vid sidan av skivning av smörgåspålägg, men Ugglarps anser sig enkelt kunna skifta över till alternativa kunder. Investeringen är således inte att betrakta som tillräckligt transaktionsspecifik för att Ugglarps ska befinna sig i en renodlad lock-in situation. En mildare grad av lock-in situation kan anses föreligga.

Scan har anpassat delar av sin verksamhet till handeln med ICA. Bland annat transporteras färdiga produkter i så kallade SRS-backar, vilka är standardiserade för ICAs hanteringsprocess. Ett förenklat rabattsystem har utformats gemensamt, och framöver ser även Scan att ett gemensamt ordersystem kommer att bli verklighet. Dessa anpassningar är förvisso specifika men inte av den omfattningen att Scan befinner sig i en ”lock in” situation.

Vid en lock-in situation ökar risken att drabbas av bedrägligt beteende, vilket vi inte har uppfattat överrenstämna med någon av våra respondenters uppfattningar. Tvärtom har det intensifierade samarbetet mellan ICA och Ugglarps ökat det ömsesidiga förtroendet. Likaså upplever Scan samarbetet med ICA som förtroendefullt. Möjligtvis tenderar Scan att framhålla det ömsesidiga beroendet mer, eftersom man förser ICA med de största volymerna svenskt kött.

Den rådande marknadssituationen för kött- och charkföretag präglas av höga in- och utträdesbarriärer. Möjligheterna för nyetableringar i branschen är små, vilket förklaras av en rad faktorer:

- Rådande marknad präglas av *stordriftsfördelar* vilket innebär ett *stort kapitalbehov* för eventuella nyetableringar
- Branschens unika egenskaper, såtillvida att slakterierna är begränsade och styrda av biologiska cykler, försvårar arbetet med att införskaffa råvara och bör därför ses som en betydande inträdesbarriär

- Det anses finnas *starka varumärken* på marknaden, vilket är ett hinder för nyetableringar. Det kan dock diskuteras om det verkligen finns tillräckligt starka varumärken inom kött- och charkbranschen med tanke på EMVs starka och snabba tillväxt.
- Den förändrade *distributionskanalen*, som idag delvis styrs av detaljhandeln genom bakåtriktad vertikal integration, innebär centraliserat inköp, som försvårar för leverantörer att nå ut till potentiella kunder

För ett företag, som av olika anledningar vill lämna marknaden, kan det finnas ett antal barriärer. Har transaktionsspecifika investeringar gjorts, vilka till stor del saknar alternativt värde, minskar anpassningsförmågan, och företaget tenderar att stanna kvar trots att det inte är direkt ekonomiskt försvarbart.

Sammanfattningsvis kan sägas att leverantörernas storlek påverkar risken att de hamnar i en ”lock in” situation med någon i kundledet. Risken att hamna i en sådan situation kan undvikas, om man har alternativa användningsområden för gjorda investeringar.

5.3 Analys Hypotes 3

ICAs höga personalomsättning minskar möjligheten att skapa långsiktiga leverantörsrelationer, och med minskat förtroende följer högre transaktionskostnader.

I de flesta affärsrelationer förekommer transaktionskostnader till följd av att det finns svaga personliga relationer mellan säljare och köpare. Hypotesen berör ICA, vars personalsituation på grund av bland annat omorganisering är förknippad med en relativ hög omsättning bland inköpspersonalen. Både Scan och Ugglarps framhåller att de skulle känna sig mer tillfreds, om det fanns möjlighet att skapa längre och mer förtroendefulla relationer med personer på ICAs inköpsavdelning.

En personlig kontakt skapar en lägre osäkerhet i ett affärsförhållande. Detta innebär att man kan fokusera starkare på det väsentliga i affären. Det finns en generell uppfattning hos respondenterna att det går åt mycket tid till att stifta bekantskap med en förhandlingspartner, när det tidigare inte har funnits en personlig kontakt.

Det är mindre troligt att ett företag som är med i en EMV-upphandling skulle ha någon fördel av en personlig relation till inköpspersonalen på ICA. Det är inte heller troligt att det framförhandlade priset skulle hamna på en högre nivå tack vare en bra relation mellan respektive förhandlare. Vad som däremot skulle kunna undvikas är kostnaderna för introducerandet av varandra och kostnaden för osäkerheten att bli utsatt för bedrägligt beteende.

Medarbetare, som lärt känna personal hos ett kund- eller leverantörsföretag, kan sägas utgöra en mänsklig specifik tillgång, eftersom den personliga relationen inte direkt kan ersättas av någon nyanställd. För de i studien inblandade företagen är värdet av dessa mänskliga tillgångar av varierande storlek. För handelskedjorna verkar betydelsen av en personlig relation till leverantörernas försäljningspersonal vara av mindre vikt. Visserligen uttrycker båda handelskedjorna att det underlättar i förhandlingarna, när man sedan tidigare känner personen, men det är ingen avgörande faktor.

Leverantörerna prioriterar relationerna till sina kunder högt. Betydelsen av den personliga kontakten med kunden är högre för Ugglarps än för Scan, främst beroende på dess mindre kända varumärke. Ugglarps måste som en förhållandevis ny aktör med ett mindre känt varumärke förlita sig mer på att den personliga kontakten fungerar. Detta medför att VD Thomas Olander utgör en stor tillgång för företaget då han står för stora delar av kontakten mot kund.

Scans väl inarbetade varumärke står för trygghet och garanti. Eftersom handel har pågått mellan Scan och ICA under en längre tid är relationen idag på företagsnivå. Den personliga relationen får inte samma betydelse, när ett starkt varumärke fungerar som en sorts garanti i affärsförhandlingen.

I dagsläget består Ugglarps försäljningsorganisation av ett fåtal personer. Dessa är väldigt värdefulla för ett litet företag såsom Ugglarps. Osäkerheten med att ha endast få personer ansvariga för en kundkontakt torde medföra transaktionskostnader.

Sammanfattningsvis kan sägas att ICAs höga personalomsättning upplevs som ansträngande, när nya förhandlingar ska inledas. Det är främst leverantörerna som upplever det såsom ett problem, och därför är det dessa som till största del blir belastade av transaktionskostnaden. Betydelsen av personliga kontakter är viktigare för mindre företag med mindre kända varumärken.

5.4 Analys Hypotes 4

Scan har genom gjorda varumärkesinvesteringar begränsad förmåga att anpassa sig till nya marknadsförhållanden jämfört med Ugglarps. Transaktionskostnaderna torde därför bli högre för Scan i situationer då marknaden kräver anpassning.

Scan upplever sitt varumärke såsom starkt och väletablerat bland svenska konsumenter. De investeringar som har gjorts under åren har fått ett positivt utfall, och underhåll av varumärket har i dagens konkurrenssituation blivit ännu viktigare.

Scans roll såsom marknadsledare har många gånger fört med sig förväntningar på att företaget ska driva marknaden. Scan lever ständigt med en osäkerhet att hamna fel i nysatsningar och nyinvesteringar. Det framkommer emellertid inte att den osäkerheten är större för Scan än för Ugglarps. Företagen har valt olika strategier för marknadsanpassning. Det kan tyckas att Ugglarps har ett lättare utgångsläge gentemot Scan i sin handel med ICA, då man enbart har som uppgift att producera. Man ska inte saluföra den producerade artikeln i butik eller genomföra marknadsföringskampanjer i samma utsträckning som Scan.

Sammanfattningsvis har EMV-produktionen för både Scan och Ugglarps varit nödvändig för anpassningen till marknads krav och för att få bättre kapacitetsutnyttjande. För de båda företagen har graden av anpassning varierat. För Ugglarps har EMV-produktionen varit en överlevnadsstrategi, som visat sig ha skapat möjligheter för företaget. Scan har sett EMV-produktion som ett komplement till sin LMV-produktion. Man har fått högre kapacitetsutnyttjande i produktionen samtidigt som EMV-produktionen givit en bättre förhandlingssituation i LMV-förhandlingar.

5.5 Analys Hypotes 5

ICA är beroende av de EMV-leverantörer, som noga blivit utvalda att uppfylla de högt ställda kvalitetskraven. Detta kan ses som en transaktionskostnadsdrivande faktor, då situationen medför osäkerhet.

ICAs satsning på EMV-produktion av kött- och charkprodukter kräver stora volymer råvara. ICA lever genom investeringen med osäkerheten att utbudet på svenska råvaror minskar, vilket relativt snabbt kan leda till en kritisk situation. Så länge svenska konsumenter kräver svenskt kött är ICA indirekt beroende av svenska köttleverantörer. Av ICAs resonemang att döma är företaget inte nämnvärt påverkat av den minskning som skett av antalet potentiella svenska kött- och charkleverantörer. Detta resonemang ställer vi oss frågande till. Högt konkurrens om EMV-kontrakten borde dels höja kvalitetsnivån hos leverantörerna men också de marginaler, som ICA kan ta ut.

Resonemanget ovan är korrekt i det avseendet att det till viss del minskar risken att bli bedrägligt bemött av en leverantör, då leverantörerna är få och välkända. När ICA ska finna en leverantör bland få kandidater, är det troligtvis bland de starkaste leverantörerna som valet sker. Dessa har tidigare kunnat uppfylla de ställda kvalitetskraven. Därför skulle ICA känna sig trygg i rådande situation.

ICAs varumärke garanterar inte svenska råvaror. Detta är ett skäl till att ICA kan hålla en låg prisbild på sina varor. Potentiella EMV-leverantörer kan också utses från ett större utbud. Teoretiskt sätt ökar risken att bli utsatt för bedrägligt beteende, när utbudet av leverantörer är stort.

Hypotesen bekräftas delvis om ICA behöver ta hänsyn till ett efterfrågat svenskt mervärde. Osäkerheten med ett bristande svenskt utbud blir då påtaglig. ICA har dock ingen uttalad strategi att erbjuda konsumenter enbart svenska köttprodukter. ICA kan skaffa råvara från den internationella marknaden, och råvara blir inte längre en begränsande faktor. Däremot tillkommer osäkerheten att inte få tillgång till en högkvalitativ råvara, vilket ICAs varumärke vill representera.

5.6 Analys Hypotes 6

I handeln mellan de inblandade företagen används i stor utsträckning standardiserade kontrakt för att sänka kostnader för återkommande kontraktsförhandlingar.

Samtliga leverantörer skriver grundavtal för att få inleda vidare förhandlingar med de två handelskedjorna. Genom kravet att samtliga leverantörer skriver under ett standardavtal, där väsentliga detaljer finns reglerade, kan mycket osäkerhet undanröjas. Om inte annat kan risker flyttas över till motparten. Ett exempel på detta är olika betalningsförfaranden och kredittider.

Vid flera upprepade transaktioner är det enligt teorin lämpligt med avtal, som löper över en längre tidsperiod. Grundavtalen, som båda handelskedjorna låter skriva, löper över åtminstone ett år. Under denna period sker ett stort antal transaktioner, som alla innefattas i ett skrivet grundavtal. Att företagen skriver kontrakt över en längre tid kan definieras som vertikal integration, där risken för att bli utsatt för opportunistiskt beteende minskar. Kontrakt som sträcker sig över en längre tid kan också innebära kostnader för företag, som avtalar sig fast i

en situation som innebär ofördelaktiga åtaganden. Som leverantör kan detta innebära att andra mer attraktiva försäljningsalternativ går förlorade, om det nuvarande leverantörsavtalet upptar produktionskapaciteten

Det förekommer sällan muntliga avtal mellan företagen. Risken att utsättas för bedrägligt beteende ökar vid muntliga avtal, då den juridiska hållbarheten blir svårare att påvisa. Det är helt enkelt ohållbart att använda sig av muntliga avtal i affärer av förekommande storlek. Även om ett skriftligt avtal erbjuder en viss trygghet genom dess juridiska hållbarhet är det oftast längden på uppsägningstiden som är den stora osäkerhetsfaktorn. Det finns dock en rad fördelar med att använda muntliga avtal. Många av de transaktionskostnader, som är förknippade med skriftliga kontrakt, kan undvikas, dock på bekostnad av de juridiska aspekterna.

Konklusionen är att långtgående kontrakt används uteslutande mellan handelsföretagen och dess leverantörer. Genom att standardisera avtalen undviks kostnader för att formulera innehållet i varje enskilt avtal. Att avtalens längd skulle ha något direkt samband med graden av vertikal integration kan i detta fall diskuteras, eftersom samtliga grundavtal har samma längd oberoende leverantör.

5.7 Analys Hypotes 7

Leverantörskontraktens utformande vad gäller längd och varaktighet beror till stor del på hur stor risken är att den ena parten agerar opportunistiskt. Det torde vara leverantörerna, som främst förespråkar längre skrivna kontrakt.

Koncentrationen i dagligvaruhandeln tillåter handelsföretagen att sätta villkoren gentemot sina leverantörer. Denna förskjutning i maktförhållandet ökar risken för att leverantörerna utsätts för bedrägligt beteende. Det omvända är mindre troligt, då leverantörerna är angelägna om att behålla ett gott rykte i en allt mer ansträngd konkurrenssituation.

Enligt intervjuerna anser leverantörerna inte att risken för opportunistiskt handlande är överhängande. Handelsföretagens klanderfria affärsmannaskap har skapat en trygg situation för leverantörerna. På grund av detta blir långtidsavtalens mindre viktiga för leverantörerna. Samtliga leverantörer är knutna till ett grundavtal, som löper över ett år, oavsett vilken leverantör det är.

Vad gäller längden på kontrakten varierar åsikterna bland de intervjuade personerna. En menar att avtalen helst ska löpa under så lång tid som möjligt, och en annan vill gärna se flera omförhandlingar. Den förstnämnda motiverar den längre kontraktsperioden med att varje omförhandling leder till en sänkning av priset och dessutom tillkommer kostnaden för själva förhandlingen. En kortare kontraktsperiod föredras därför att tätare omförhandlingar minskar risken att förlora kunden. Genom täta omförhandlingar är man alltid aktuellt informerad om marknadsläget.

På vissa punkter måste påståendena i hypotesen förkastas. Avtalens längd har ingen direkt koppling till de varierande risksituationerna i affärsrelationerna. Handelsföretagens korrekta agerande är den största anledningen till att kostnaderna för osäkerhet inte upplevs som något större problem för leverantörerna. Att leverantörerna främst skulle förespråka längre kontrakt stämmer till viss del. De ständigt pressade priserna, som nästan verkar vara en garanterad

följd av en omförhandling, verkar vara det tyngsta argumentet för detta. Det finns även förespråkare för det omvända. I dessa fall upplevs fördelarna med att ständigt vara ajour med marknadsläget kompensera kostnaderna för omförhandlingarna.

5.8 Analys Hypotes 8

Eftersom handeln med ICA utgör en stor del av leverantörernas omsättning, vilket innebär en hög transaktionsfrekvens, blir transaktionskostnaderna höga om bedrägligt agerande förekommer från ICAs sida. Detta blir inte lika påtagligt i samhandeln med Bergendahls.

Att någon av leverantörerna skulle råka ut för bedrägligt beteende av ICA är enligt deras egen uppfattning minimal. ICA uppvisar ett korrekt agerande, och som kund till företaget känner man ett starkt förtroende. Som självklar marknadsledare har ICA klara fördelar i förhandlingarna, men att behålla nöjda leverantörer prioriteras högt.

Högfrekventa transaktioner mellan två parter gör det enligt teorin svårare för en part att agera bedräglig mot den andra. Det finns ingenting som antyder att Scan och Ugglarps uppfattar skillnader mellan ICA och Bergendahls möjlighet till bedrägligt agerande. Snarare värnar Bergendahls mer om sina relationer med de leverantörer, som kan erbjuda starka varumärken, eftersom de är viktiga för Bergendahls strategi.

Hög transaktionsfrekvens tillsammans med gjorda transaktionsspecifika investeringar skulle, om en part agerar bedrägligt, ha stora negativa konsekvenser för den utsatta parten. Vid en sådan situation tycks främst Ugglarps vara i riskzonen, då det med sina investeringar är mer bundna till ett fåtal kunder.

5.9 Analys Hypotes 9

Bergendahls varumärkesstrategi kräver många förhandlingar med ett större antal leverantörer, vilket verkar transaktionskostnadshöjande.

Bergendahls påpekar att företaget deltar i många förhandlingar men man anser inte att detta är ett dyrare arbetssätt än ICAs EMV strategi. Teoretiskt sett torde det vara ett transaktionskostnadshöjande arbetssätt med tanke på det merarbete, som följer varje förhandling.

Det ska påpekas att Bergendahls är den handelskedja, som har starkast tillväxt på den svenska marknaden idag. Merarbetet med LMV-leverantörer vägs upp av att företaget kan tillgodose en varierad efterfrågan med ett stort utbud av LMV i butikerna. Bergendahls poängterar att samhandeln med leverantörerna har effektiviserats och många av de aktiviteter, som tidigare upplevdes som betungande, har rationaliserats. Hypotesen får härmed förkastas.

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

6.1 Slutsatser

I avsnitt 1.3 anges studiens syfte såsom *att med användande av transaktionskostnadsteorin bestämma graden av vertikal integration i relationen mellan dagligvaruhandeln och dess charkleverantörer – i all synnerhet att identifiera förklaringar till att den vertikala integrationen varierar beroende på handelsföretagens och charkföretagens olika egenskaper.*

Analysen i kapitel 5 ger anledning till ett antal slutsatser vilka ska ge en klar och tydlig helhetsbild av den varierande integrationen i branschen. Slutsatserna är inte ordnade efter deras betydelse och ska tillsammans svara på syftet ovan.

- Studiens företag i dagligvaruhandeln och i kött- och charkindustrin har olika intresse av ökad vertikal integration. Leverantörsföretagen har inte haft och har inget önskemål om ökad vertikal integration, men de har inte kunnat stoppa utvecklingen. Det är tydligt att handelsföretagen driver utvecklingen. Då inte tillräckligt många aktörer möter utbudet, uppstår en förskjuten maktbalans. Att som leverantör acceptera vertikal integration är en förutsättning för fortsatt existens.
- Förutsättningar för att ett företag ska kunna ägna sig åt bakåtriktad vertikal integration är finansiell styrka och en stark marknadsposition. Att ICAs huvudstrategi innefattar EMV i stor utsträckning förklaras förutom av lägre transaktionskostnader också av de lägre produktionskostnader, som EMV-produktionen innebär. Bergendahls avsaknad av ovan nämnda förutsättningar är anledningen till gjorda strategival.
- Leverantörer, som levererar produkter under både handelns EMV och sitt eget LMV erhåller synergieffekter av den ökade integrationsgraden som EMV-produktionen innebär. Synergieffekter i form av ökad samordning och intensivare kontakt främjar relationen parterna emellan och sänker transaktionskostnaderna. Framst Scan har dragit fördel av detta, eftersom ICA står för en betydande del av Scans LMV-försäljning.
- Nuvarande integration mellan handeln och charkföretagen ger charkföretagen en tryggad avsättning, vilket minskar osäkerheten. Dessutom kan handelskedjorna genom tätare samarbete med leverantörerna försäkra sig om tillgång till produkter samtidigt som produktutvecklingen lättare kan påverkas.
- Leverantörernas storlek påverkar risken att de hamnar i en lock-in situation gentemot någon handelspartner. Ugglarps befinner sig av den anledningen i en högre riskzon än Scan.
- Det finns en högre risk för Ugglarps att på grund av transaktionsspecifika investeringar hamna i en lock-in situation. Denna risk kan sänkas, om man har alternativa användningsområden för gjorda investeringar. Ugglarps bör leta efter andra tänkbara kunder för att försäkra sig om fler än en säker kanal ut till konsument.
- Studien visar att utifrån handelns synvinkel leder ett EMV samarbete till lägre transaktionskostnader, då sökandet efter leverantörer minskar. Färre förhandlingssituationer uppstår, med färre leverantörer.

- Leverantörskontraktens utformande vad gäller längd och varaktighet har inte något samband med graden av vertikal integration, eftersom samtliga grundavtal har samma längd oberoende av leverantör. I handeln mellan de inblandade företagen används i stor utsträckning standardiserade kontrakt för att undvika kostnader för att formulera innehållet i varje enskilt avtal.
- Att leverantörerna främst skulle förespråka längre kontrakt stämmer till viss del. De ständigt pressade priserna, som verkar vara en följd av en omförhandling, är det tyngsta argumentet för detta.
- Bergendahls har fått mindre roll i studien jämfört med övriga företag. Dess bakåtriktade vertikala integration är i jämförelse med ICA obetydlig. Man har tagit avstånd från EMV-strategin. Trots en svagare grad av vertikal integration bedriver Bergendahls en effektiv handel med sina leverantörer.
- Bergendahls varumärkesstrategi kräver många förhandlingar med ett större antal leverantörer, vilket är transaktionskostnadshöjande, men i dagens situation vägs merarbetet med LMV-leverantörer upp av att företaget kan tillgodose en diversifierad efterfrågan med ett stort utbud i butikerna.
- ICA är väl medveten om att svenska leverantörer är hårt pressade med låga marginaler som följd. ICA befinner sig i en svag men dock märkbar beroendeställning av de svenska EMV-leverantörerna. På grund av den pågående strukturförändringen, vilken leder till ett minskat utbud av svenska kött- och charkleverantörer, får ICA svårare att hitta den bästa leverantören till de bästa villkoren. Detta kan tolkas som en transaktionskostnadsdrivande faktor, då situationen medför osäkerhet.
- ICAs höga personalomsättning minskar möjligheten att skapa långsiktiga leverantörsrelationer. Personalomsättning upplevs av leverantörerna som ansträngande, när nya förhandlingar ska inledas. Eftersom det är leverantörerna som upplever detta såsom ett problem, är det främst dessa som belastas av transaktionskostnaden. Betydelsen av personliga kontakter är viktigare för mindre företag med mindre kända varumärken än för företag med motsatta egenskaper.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att EMV-produktionen för både Scan och Ugglarps varit nödvändig för anpassningen till marknadens krav och för att få bättre kapacitetsutnyttjande. För de båda företagen har graden av anpassning varierat på grund av företagens skilda egenskaper och förutsättningar. För Ugglarps har EMV-produktionen varit en överlevnadsstrategi, som visat sig ha skapat möjligheter för företaget. Scan har sett EMV-produktionen såsom ett komplement till sin LMV-produktion, vilket har gett högre kapacitetsutnyttjande i produktionen, samtidigt som EMV-produktionen givit en bättre förhandlingssituation i LMV-förhandlingar.

Slutligen bör det kommenteras att EMV-produkter inte alltid håller samma kvalitet som många av LMV-produkterna. Det kommer alltid att finnas en positiv korrelation mellan pris och kvalitet.

6.2 Diskussion

I detta avsnitt diskuteras framtiden i respektive bransch. Vid läsningen ska beaktas att mycket av resonemanget är spekulativt och det är endast våra egna åsikter som framförs. Nedan följer ett antal framtidsscenarioer.

- Förskjutningen av maktförhållandet i värdekedjan, som är en viktig bakomliggande faktor till de tidigare gjorda slutsatserna, förändras genom ett högre konkurrenstryck. Troligtvis kommer detta att ske genom att internationella aktörer ökar sina marknadsandelar. Skulle en större internationell aktör göra inträde på den svenska marknaden, skulle detta troligtvis ske genom ett uppköp av en idag redan etablerad handelskedja.
- Ett högre konkurrenstryck skulle tvinga fram effektiviseringsåtgärder inom handeln. En expansion av EMV-sortimentet skulle vara ett naturligt steg.
- Swedish Meats kan tänkas gå ihop med en europeisk aktör. Företaget skulle genom detta uppnå ytterligare stordriftsfördelar och nya marknadskanaler skulle bli tillgängliga.
- Sveriges primärproduktion behöver pressa produktionskostnaderna ytterligare för att klara den alltmer intensiva konkurrensen. Strukturrationaliseringen kommer att fortgå, med få och större enheter som följd. En ökad efterfrågan på energi kommer leda till att en större areal åkermark tas i anspråk för detta ändamål. Konkurrensen om åkermarken skulle möjligtvis driva upp produktionskostnaderna.

Med dessa förutsättningar skulle situationerna inom branscherna se annorlunda ut. Ett troligt scenario skulle vara att en ny stor aktör träder in på den svenska dagligvarumarknaden. Det är en naturlig utveckling att flera aktörer söker inträde på marknader, där det genereras vinster. När flera aktörer är tvungna att dela på marknaden, blir möjligheten att tillämpa marknadsmakt mot externa intressenter mindre. En ökad konkurrens skulle också innebära lägre marginaler för handelskedjorna, vilket skulle påverka prisnivån till leverantör. De pressade marginalerna skulle till viss del kunna vägas upp av att handelskedjorna utökade integrationen vertikalt bakåt i kedjan.

Som ett komplement till handelskedjor med EMV-strategier kommer det med all säkerhet att finnas en marknadskanal för svenskproducerat kött. För Bergendahls kunde det vara naturligt att profilera sig som ”den svenska handelskedjan”, eftersom det redan idag förespråkar svenskt lokalproducerat kött. Även om Bergendahls idag tar avstånd från EMV, behöver det inte betyda att man även i framtiden gör detta. Som en mindre handelskedja omsätter man inte de volymer som krävs för att en EMV-satsning ska bli aktuell. Det är därför troligt att även Bergendahls kommer lansera produkter under ett eget varumärke, när volymerna så tillåter. Det måste trots allt vara kalkylen som avgör valet av strategi.

Framtiden för EMV ser ljus ut. Det är ett naturligt inslag i butikshyllan. Acceptansen är hög bland konsumenterna, och protesterna mot en minskad mångfald bland varumärkena är relativt få. I vissa fall är det till och med kanske så att konsumenten inte reflekterar över att produkten säljs under det egna varumärket, än mindre över ursprunget på köttträvaran. Med ökad globalisering blir det lättare för handelskedjorna att välja leverantörer utanför Sveriges

gränser. Det faktum att kött och charkprodukter är färskvara begränsar dock upptagningsområdet.

Konsumentens traditionella syn på EMV såsom enbart ett låprisalternativ har sakta ändrats i takt med att nya generationer EMV har tagits fram. EMV-produkter har länge varit väl representerade i lågprissegmenten, och på senare år även i segment med medelprissättning. Utvecklingen kommer troligtvis att fortsätta, och produkterna kommer att bli mer diversifierade. Detta betyder att fler konsumenters behov kan tillfredställas. En ökad andel EMV behöver inte nödvändigtvis leda till lägre produktdifferentiering och en lägre kvalitetsnivå. En positiv effekt, som följer en ökad andel EMV, är att konsumentens val underlättas när de ständigt möts av ett välkänt varumärke.

Att handelskedjan tar över produktutvecklingen och endast låter leverantören stå för produktionen är det senaste steget i bakåtriktad vertikal integration. Handelskedjorna i England, som har varit pionjärer inom EMV-utvecklingen, har tagit fram produkter under sitt eget varumärke i samtliga kategorier. Om Sveriges dagligvaruhandel står inför en liknande utveckling borde denna öppna nya möjligheter för svenska leverantörer. Istället för att konkurrera om lågpriskontrakten kan svenska leverantörer specialisera sig på att möta efterfrågan inom specialsegmenten. Visserligen kommer priserna alltid att ligga under prisnivån för LMV-produkter, men det borde vara enklare att skapa ett större förädlingsvärde.

Att EMV kommer att leda till en strukturförändring inom leverantörsledet är många överens om. Det blir ett hårdare klimat för leverantörerna, och på kort sikt slås flera ut. På längre sikt leder utvecklingen till färre leverantörer. Några av dessa är EMV-leverantörer, som är helt kontrollerade av handeln. De andra är få men stora LMV-leverantörer, som har starka varumärken att förlita sig på. Scan är med all sannolikhet en av dessa aktörer. Genom fusioner och uppköp kommer de kvarvarande leverantörerna att stärka sina ställningar gentemot handeln.

REFERENSER

Litteratur

Bogetoft, Peter & Olesen, Henrik Ballebye. 2004. *Design of Production Contracts*. Copenhagen Business School Press

Håkansson, P, 2000. *Beyond Private Label: The strategic view on distributors own brands*, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, Stockholm

ICA, *Årsredovisning 2004*

Köttbranschen. Nr.3 2005. *Charkmarknaden minskade*, mars 2005

Land Lantbruk. Nr.4 2006. *Makten Över Maten januari 2006*

Lange, Fredrik *et al.* 2005. *Marknadsföring av EMV*. AB Handelns Utredningsinstitut (HUI) Forskningsrapport S107

Nilsson, Jerker & Björklund, Thomas. 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* Rapport nr. 149, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala

Nilsson, Jerker. 1991. *Kooperativ utveckling*. Kooperativa institutet, Stockholm.

Ollila, Petri. 2003. *Food Safety of Pork*. Rapport 151, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala

Swedish Meats, *Årsredovisning 2005*

Williamson, Oliver E. 1981. *The Modern Corporation: Origins, Evolutions, Attributes*, Journal of Economics Literature, Vol. 19, No. 4 (Dec., 1981) pp. 1537-1568

Internet

Dagens Handel

[http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/44CBCD8C65CFE6E3C12570F80046A51B?](http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/44CBCD8C65CFE6E3C12570F80046A51B?open)
open (2006-01-13)

DLF

www.dlf.se (2006-01-21)

ICA AB

www.ica.se (2006-02-02)

Sveriges Konsumenter i Samverkan

<http://www.konsumentsamverkan.se/11verk/kampanj/markning/nkkrav.htm> (2006-03-15)

Wikipedia

http://sv.wikipedia.org/wiki/Egna_m%C3%A4rkesvaror (2006-03-04)

Intervjuer och personliga meddelanden

Dowler, Bengt. Inköpschef färskvaror, BergendahlsGruppen AB (2006-04-12)

Ensäter, Niclas. Inköpschef Meat & Deli, ICA AB (2006-01-20)

Grave, Rickard. KAM Scan Foods (2006-02-17) & (2006-04-10)

Krantz, Kristian. Inköpsansvarig Deli, ICA AB (2006-04-15)

Olander, Thomas. VD Ugglarps Slakteri AB (2006-02-13) & (2006-04-20)

Otterberg, Mikael. Inköpsdirektör, BergendahlsGruppen AB (2006-02-13)

Rasztar, Peter. VD Swedish Meats, Presentation av Swedish Meats (2005-10-27)

Sjövall, Robert. KAM Scan Foods (2006-02-28) & (2006-04-18)

Sundblad, Fredrik. KCF (2006-06-16)

BILAGA 1a

Frågeguide till introduktionsintervju med Bergendahls och ICA

Företaget

1. Hur har Bergendahls utveckling och tillväxt sett ut?
2. Vad anser Ni om framtida tillväxtmöjligheter?
3. Hur ser ägarförhållandet ut?
4. Vilka är Era viktigaste kunder?
5. Vilka är produktkategorierna inom kött och chark?
6. Vad omsätter dessa produkter?
7. Hur många leverantörer av dessa produkterna?
8. Hur stort är upptagningsområdet?
9. Hur stor del är svensk och hur stor del är importerad volym?
10. Vilka volymer är inköpta från Scan respektive Ugglarps? Förslagsvis fem års historik.
11. Definiera hot och möjligheter, styrkor och svagheter för Bergendahls på dagens marknad?

Branschen

12. Beskriv branschen för dagligvaruhandeln idag?
13. Hur ser Ni på konkurrenssituationen på detaljistmarknaden idag?
14. Vad tror Ni om framtida marknadsutveckling?
15. Vad anser Ni om utveckling inom distributionen?
16. Vad anser Ni om utvecklingen av KPK?
17. Hur ser Ni på utvecklingen inom EMV?
18. Hur ser Ni på samarbete mellan leverantörer och handeln i framtiden?

Leverantörer

19. Hur ser ni på tillgången på svenska charkleverantörer?
20. Ser ni det som ett hot att leverantörerna blir färre?
21. Beskriv rollen som kund hos Scan Foods respektive Ugglarps.
22. Är det någon skillnad i förhandlingsklimat?
23. Finns det möjlighet för er att påverka produktutvecklingen hos era charkleverantörer?
24. Finns det andra möjligheter att påverka och styra varandra?
25. Redogör för de viktiga delarna i inköpsprocessen (prisförhandlingar, logistikfrågor, utformning av avtal etc.).
26. Hur långa kontrakt skrivs med leverantörer?
27. Hur ofta omförhandlas kontrakten?
28. Beskriv förhandlingsklimatet idag mot för fem år sedan?
29. Vad anser Ni om era leverantörers kostnadsläge i förhållande till övriga EU?
30. Hur fungerar informationsutbytet med leverantörer?
31. Hur viktigt är det sociala utbytet i förhandlingssituationen?
32. Hur stort är förtroendet för leverantörerna?
33. Finns det andra värden än pris vid samhandel som påverkar nämnvärt?

Strategier

34. Hur viktigt är lokalproducerade produkter i Er strategi? Vad efterfrågas av konsumenten?
35. Hur kommer ett eventuellt marknadsintrång av en större internationellt aktör på den svenska marknaden påverka Er jämfört med de tre stor blocken?
36. Vad är bakgrunden till Er nuvarande strategi?
37. Vilka trender ser Ni komma inom branschen?

BILAGA 1b

Frågeguide till introduktionsintervjun med Scan och Ugglarps

Företaget

1. Vilken är historien bakom företaget? Hur är företagets utveckling och tillväxt idag?
2. Hur ser dagens ägarförhållande ut?
3. Vilka är de framtida tillväxtmöjligheterna för Er?
4. Vilka är Era kunder idag?
5. Vilket är Ert geografiska försäljningsområde?
6. Vilka samarbeten finns idag inom produktutveckling och marknadsföring?
7. Vilken är Er omsättning charkprodukter (kr och volym)? Varav EMV?
8. Köper Ni in volymer från andra slakterier/charkuterier?
9. Hur ser möjligheterna ut för export av Era varor?
10. Definiera hot och möjligheter, styrkor och svagheter för Er i dagens marknadsklimat?

Branschen

11. Hur mycket begränsar den bristande tillgången på svenska grisar Er idag?
12. Kommentera distributionsutvecklingen och centraliseringen inom detaljhandeln?
13. Kommentera de svenska leverantörernas kostnadsläge i förhållande till övriga EU länder? Skillnader i förutsättningar?
14. Hur stark är graden av samarbete charkföretag emellan?

Kunder

15. Förklara hur förhandlingarna vid försäljning i korthet ser ut? Avtalskrivning? Prisförhandling etc.?
16. Hur långa kontrakt skrivs med kunder?
17. Hur ofta omförhandlas kontrakten?
18. Beskriv förhandlingsklimatet idag jämfört med för fem år sedan?
19. Finns det någon gemensam produktutveckling med handeln?
20. Hur stora är möjligheterna att påverka och styra varandra?
21. Kommentera konkurrenssituationen, marknadsutvecklingen på dagligvarumarknaden?
22. Hur väl fungerar informationsutbytet med kund?
23. Hur stort är förtroendet för detaljisterna?
24. Finns det andra värden än pris vid samhandel som påverkar nämnvärt?

Strategier

25. Kommentera utvecklingen inom EMV?
26. Vilken är bakgrunden till beslutet att börja producera EMV?
27. När påbörjades EMV-produktionen?
28. Hur finner Ni balans mellan EMV-produktion och satsning på det egna varumärket?
29. Är det i framtiden möjligt att vara en aktör inom båda inriktningarna?
30. Hur ser ni på situationen som, indirekt konkurrent till Er själva genom EMV-tillverkningen?
31. Hur ser strategin ut framöver för EMV-samarbete med handeln?

BILAGA 2

Frågeguide till andra intervjun med samtliga företag

Kontrakt och överenskommelser

1. Beskriv de kontrakt/överenskommelser som Ni ingår i samhandeln med (Ica, Bergendahls, SM, Ugglarps)?
2. I vilken utsträckning används muntliga avtal?
3. Vem utformar avtalen?
4. Hur ofta omförhandlas de?
5. Vilket av dessa kontrakt/överenskommelser anser ni underlätta mest i Er handel?
6. Hur har avtalens utformning förändrats med den förändrade relationen till Er handelspartner?
7. Hur skiljer sig ett avtal som reglerar leveranser av EMV-produkter ifrån ett som reglerar leveranser av Era egna produkter?
8. Skiljer sig även avtalsperioden, volymer, värde?
9. När Ni kommit överens om ett kontrakt med charkföretaget/handelsföretaget vad anser Ni då om kostnader (tid och pengar) förknippade med att tillse att de överenskomna villkoren efterföljs samt kostnader förknippade med att vårda affärsrelationen?
10. Vilken betydelse hade förtroendet mellan delägarna vid avtalets tecknande, påverkas avtalet av hur pass väl delägarna kände varandra sedan tidigare?

EMV

11. Vad anser Ni om kostnader (tid och pengar) förknippade med att komma överens om pris vid en EMV förhandling vs en icke EMV förhandling?
12. Vad anser Ni om kostnader (tid och pengar) förknippade med att komma överens om ett leveransvillkor vid en EMV förhandling vs en icke EMV förhandling?
13. Vad anser Ni om kostnader (tid och pengar) förknippade med att komma överens om betalningsvillkor vid en EMV förhandling vs en icke EMV förhandling?
14. Har Ni gjort specifika investeringar för den produktion Ni har idag?
 - fysiska
 - mänskliga
15. Hur definierar Ni en transaktionskostnad?

16. Hitta graden av vertikal integration förknippat med Ert företag?

17. Hierarkisk styrning är förknippat med fördyrade byråkrati kostnader men vilka fördelar skulle Ni hitta i en sådan styrningsform?

18. Anser Ni att det råder en fungerande marknad idag där tillräckligt många aktörer möter utbudens produktion på kött- och charkmarknaden?

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02