



# Marknadssignaler inom Swedish Meats

*En tillämpning av Supply Chain Management*

*Fredrik Johansson*

---

*SLU, Institutionen för ekonomi  
Företagsekonomi*

*Rapport 134  
Uppsala 2000*

*ISSN 1401-4058  
ISRN SLU-EKON-R-134-SE*



# Marknadssignaler inom Swedish Meats

*En tillämpning av Supply Chain Management*

*Fredrik Johansson*

Handledare: Jerker Nilsson

© Fredrik Johansson

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4058  
ISRN SLU-EKON-R-134-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2000

## **Förord**

*Marknadssignaler inom Swedish Meats En tillämpning av Supply Chain Management* utgör mitt examensarbete på agronomprogrammets ekonomiska inriktning vid Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala. Intresset för att skriva om Supply Chain Management väcktes efter samtal med Ulf Gabrielson, då verksam inom LRF, nu hos SQM Pork.

Jag tackar alla de personer, som har svarat på mina frågor under arbetets gång. Swedish Meats och LRF tackas för finansieringen av projektet. Min handledare Jerker Nilsson tackas för att han har varit behjälplig i arbetets med- och motgångar. Till slut tackas alla de, som läst och kommenterat mina mer eller mindre genomarbetade arbetsmanuskript.

Uppsala i januari 2000

Fredrik Johansson



## Sammanfattning

Supply Chain Management är ett tankesätt som går ut på att kundernas önskemål skall identifieras och uppfyllas innan det kommer krav från deras sida. Ett sätt att nå detta mål är att utgå från kunden då den framtida produktionen planeras. Supply Chain Management handlar om att man skall se till helheten, det är produktionskedjorna som konkurrerar med varandra och inte de enskilda företagen. För att kunna vara ett konkurrenskraftigt alternativ för kunderna gäller det att vara med i den kedja som bäst klarar av att uppfylla kundernas önskemål. Genom att se till hela kedjan kan man komma ifrån det dubbla arbete som är vanligt förekommande i många produktionskedjor. Exempel på dubbla arbeten kan vara att både köpare och säljare har lager för färdiga produkter, kvalitetskontroller utförs både när produkter lämnar produktionen som när de anländer till förädlingsledet. Den slutliga kunden som köper kött i handeln bryr sig inte om var kostnaderna har uppkommit, utan de ser bara det pris som de måste erlagga då de köper produkten. Detta innebär att det är viktigt att se till hela kedjans kostnader. En sparad krona i primärproduktionen är lika mycket värd som en sparad krona i distributionen. För att lyckas med att optimera helheten måste det till ett samarbete mellan kedjans samtliga aktörer då en kedja aldrig är starkare än dess svagaste länk. Alla är lika betydelsefulla för slutresultatet.

För att få en förädlingskedja som anpassas efter marknadens föränderliga krav måste man skapa ett system för att styra kedjans aktörer. Kontrakt är en metod att skicka signaler om vad som efterfrågas, samtidigt som det gör det möjligt att begränsa produktutbudet för att undvika prispressande överskott. Terminshandel används av producenterna idag för att reducera prisrisken. Den skulle också kunna användas för att sända signaler om framtida efterfrågan. Kontrakt och terminshandel kan även kombineras genom att leverantörerna ingår ett avtal om att de skall leverera till SQM, och att priset sätts med hjälp av terminer närmare leveranstillfället.

Flödestänkandet används idag inom Swedish Meats på flera nivåer. Mellangårdsavtalen mellan smågris- och slaktsvinsproducenterna är exempel på Supply Chain Management, då det sker ett samarbete för att förbättra situationen för både säljare och köpare. Det förekommer även flödestänkande, då produkter säljs till externa kunder. Swedish Meats har träffat avtal med detaljister, vilka önskar köpa en produkt, som är producerad på en specifik gård och som köparen dessutom tar anatomirisk för (risken för att alla styckningsdetaljer inte går att sälja), då det är helfall som levereras.

Dagens marknader karakteriseras av att konsumenterna skiljer sig åt avseende vilka produkter de föredrar. Segmentering har därför blivit ett sätt att på bästa sätt kunna tillfredsställa de olika kundernas önskemål. För att undvika att hamna i situationer, då utbud och efterfrågan inte är i harmoni med varandra, krävs kontroll över produktflödet i varje enskilt segment. Ju fler segment som införs desto viktigare blir det att kunna planera produktionen för att inte hamna i icke önskvärda situationer.

## Summary

Supply Chain Management is a method, which means that desires of clients are to be identified and fulfilled before they come as demands from them. A way to achieve this goal is to see to the customer when the future production is planned. Supply Chain Management is about looking at the full picture; it is the production chains that compete with one another and not the different companies. In order to be a competitive alternative for the customers, it is imperative to be a part of the chain which best copes with fulfilling the desires of customers. By looking at the whole chain, it is possible to avoid the double work common in many production chains. Examples of double work can be that both buyer and seller have stock for finished products, and that quality controls are performed both when products leave the production as well as when they arrive at the processing level. The final customer who buys the meat in the store does not care where the costs have arisen, but only looks at the price he must pay. This means that it is important to see to the costs of the whole chain. One saved crown in the primary production is as much worth as a saved crown in distribution. To succeed in optimising the comprehensiveness, a co-operation between all actors in the chain is imperative, since a chain never is stronger than its weakest link. Everyone matters the same for the final result.

It is necessary to have a system to control the actors of the chain, if the goal to have a processing chain that adapts after the dynamic demands of the market is to be reached. Contract is one method to send signals about what is demanded, and also makes limitations of the product range possible, in order to avoid price-pressuring demands. Term trading is today used by the producers to reduce the price danger, but it could also be used as indication of future demand. Contract and term trading can also be combined if the suppliers agree to deliver to SQM, and the price is set by the help of terms closer to the time of delivery.

Swedish Meats today use flow thinking on several levels. The agreements between farms with suckers and slaughter-pigs are examples of SCM, since there is a co-operation in order to improve the situation for both sellers and buyers. The flow thinking is represented by the fact that products are sold to external customers. Swedish Meats have agreements with retail traders who wish to buy a product produced at a specific farm, and the buyer also assumes the responsibility of anatomy (the danger that all cutting-up pieces are not sold since there is the whole pig that is delivered).

Today's market is characterised by the fact that consumers differentiate regarding which products they prefer. Segmentation is therefore a way to satisfy the wishes from different customers in the best manner possible. To avoid situations where supply and demand are not in harmony, it is very important to have control over the product flow in each individual segment. The more segments introduced, the more imperative to be able to plan the production, in order not to end up in undesirable situations.





# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	1
1.3 Syfte	3
1.4 Problemanalys	3
<b>2 Dagens flödeshantering</b>	<b>6</b>
2.1 Produktflödet	6
2.2 Prissättning	7
2.2.1 Smågrispriset	7
2.2.2 Slaktvinspriset	7
2.3 Benchmarking	8
2.4 Kontrakt	9
2.4.1 Mellangårdsavtal	9
2.4.2 Suggringar	10
2.5 Terminshandel	11
2.6 Foderkontrakt	12
2.6.1 Svenska Foder	12
2.6.2 Odal	13
2.7 Samarbeten mellan producent- och detaljistledet	13
2.7.1 Hemköp	13
2.7.2 Östenssons	14
<b>3 Grisköttsmarknaderna</b>	<b>15</b>
3.1 Globalt	15
3.2 Danmark	16
3.3 USA	18
3.3.1 Franchisetagare	18
3.3.2 Vertikal koordination	19
<b>4 Definitioner och teori</b>	<b>20</b>
4.1 Vad är supply chain management?	20
4.2 Historisk överblick	21
4.3 Förädlingsprocessen	21
4.3.1 Förädlingskedjan	21
4.3.2 Konsumentvärde	22
4.4 Transaktionskostnadsteori	23
4.4.1 Resursbundenhet	24
4.4.2 Osäkerhet	25
4.4.3 Hierarkisk nedbrytning	25

<b>5</b>	<b>Analys</b>	<b>27</b>
5.1	Kapitlets struktur	27
5.2	Kontrakt	28
5.2.1	Kontraktstyper	28
5.2.2	Kronfågel	31
5.2.3	Foderkontrakt	32
5.2.4	Kontraktens bindningstid	33
5.3	Integration och koordination	34
5.3.1	Intern/externproduktion	35
5.3.2	Prissättning i konkurrens	36
5.4	Avräkningspriset	38
5.4.1	Avräkningspriset ur Swedish Meats synvinkel	39
5.4.1.1	Kostnader	40
5.4.1.2	Produktinköp	41
5.4.1.3	Partnerskap	43
5.4.2	Avräkningspriset ur producentens synvinkel	45
5.4.2.1	Producentens vinstmaximering	45
5.4.2.2	Prispsykologi	47
5.5	Framförhållning och planering	49
5.6	Produktval	50
5.6.1	Kvalitet	51
5.6.2	Segmentering	52
<b>6</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>54</b>
	<b>Referenser</b>	<b>57</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Bakgrunden till detta arbete är den svårighet, som verkar finnas att få produktionskedjans båda ändar att arbeta mot samma mål vid samma tidpunkt. Detta problem kan exemplifieras av nedanstående tidningsrubriker.

- I lantbrukspressen har det vid ett flertal tillfällen under våren och sommaren 1999 skrivits om det nybildade Swedish Meats flödesproblem. Koncernen har haft problem med att tillgång och efterfrågan inte alltid har varit i harmoni med varandra. I början av sommaren kom detta till uttryck genom rubriker som "*KF kräver mer ekokött*". KF ansåg att branschen inte var tillräckligt lyhörd för deras önskemål om mer ekologiskt producerat nöt- och griskött. För att täcka detta behov valde KF att importera de efterfrågade volymerna. Detta blev ett sätt att väcka den svenska köttindustrin, som KF ansåg att vara alltför långsam i sina marknadsreaktioner.
- Under sommaren kom nästa flödesproblem till uttryck i rubriker som "*Beefbolag saknar djur*". SQM Beef gick ut med information om att den anmälda volymen under juli och augusti inte skulle räcka för att täcka marknadens beräknade efterfrågan.
- Den svenska svinnringen har under det senaste året varit hårt pressad av låga avräkningspriser och en svag framtidstro. Denna kris medförde att det hösten 1998 slaktades suggor i stor omfattning, och många producenter upphörde med produktionen. Detta gav rubriker såsom "*Brist på julgrisar ger tillägg på 15 kronor*". Vecka 33 hade Farmek en brist på 5.400 smågrisar, vilket kan ställas i relation till motsvarande period året innan, då det var ett överskott på 20.000 smågrisar.

## 1.2 Problem

Då det är marknaden som skall känna ett behov av och efterfråga det som produceras är det nödvändigt att man producerar vad marknaden efterfrågar. För att lyckas med detta måste man kontinuerligt inhämta information om de förändringar, som sker i omvärlden, för att vid rätt tidpunkt ha de efterfrågade produkterna i sortimentet. Man kan nå detta mål genom att "vända" på produktionskedjan; först undersöka marknaden, och därefter producera det marknaden är beredd att betala för. Dessa tankar, som har till mål att möjliggöra för organisationen att ha *rätt produkt i rätt kvantitet i rätt tidpunkt på rätt plats till minimala kostnader*, går under samlingsnamnet *supply chain management* (flödesekonomi).

I detta examensarbete granskar jag möjligheterna att förbättra Swedish Meats produktflöden genom att tillämpa supply chain management. Detta görs genom att hela produktionskedjan analyseras, från råvaruproducent till slutkonsument. Utgångspunkten i flödesekonomin är

kundernas efterfrågan och därför ligger fokus på marknaden. Jag utför inte några marknadsundersökningar, då det inte finns resurser till det.

Genom att skapa en sammanhängande produktionskedja, som producerar det som marknaden efterfrågar när den efterfrågar det, torde man kunna minska framtida problem med att det råder överskott under vissa delar av året och underskott andra. Andra problem, som skulle kunna beaktas, är att det tidvis är svårt för smågrisproducenterna att bli av med sina djur. Slakterierna har problem med att de får in icke slaktfärdiga nötkreatur på höstarna. Scan Foods har tidigare haft problem med sin leveranssäkerhet. Grunden för att lyckas med denna effektivisering är att förflytta fokus från avsättning till försäljning. Det fungerar inte om producenterna vill producera för producerandets skull, utan de måste producera det som marknaden vill ha när den vill ha det. Producenterna får inte anse att Swedish Meats uppgift är att ta hand om det som medlemmarna producerar. En viktig fråga i detta sammanhang är marknadsprisbildningen.

Produktionskedjan, som består av råvaruproducenter, slakteri, styckning, charkindustri osv fram till slutkonsumenten, kan i högre grad arbeta mot samma mål, om marknadssignalerna slussas vidare i kedjan. Producenterna måste för att kunna anpassa sig till marknadens efterfrågan veta vad marknaden efterfrågar. En möjlighet att slussa denna information vidare i produktionskedjan kan vara att använda kontrakt och terminshandel. Men man kan inte helt gå över till ett sådant system, då en relativt stor del av den svenska nötköttproduktionen inte enbart bedrivs av marknadsskäl. Vissa bönder har nötkreatur för att hålla betesmarkerna öppna; andra ser mjölkproduktionen som det primära. På nötsidan kommer en betydande del av intäkterna från EU-stöd och liknande, vilket medför att slaktens prissignaler tunnas ut. Enligt rådgivare på nötsidan råder det ett negativt samband mellan mjölkavkastning och köttkvalitet. Denna trend skulle delvis kunna brytas, om avräkningspriset på utslagskor vore så konstruerat, att det under den sista tiden innan slakt skulle löna sig att utfodra korna med tanke på kött istället för mjölk. Det är även tveksamt om man kan utgå från att alla svinproducenter är intresserade av att på förhand utlova en bestämd kvalitet en bestämd dag. Därför bör det även i framtiden finnas möjligheter att sälja djur på spotmarknaden till ett pris som varierar med det kortsiktiga utbudet och efterfrågan.

Den som önskar studera systemet med kontrakterad produktion, kan troligen dra paralleller med Kronfågels slaktkycklingsproduktion, som enbart drivs på kontrakt mellan Kronfågel och de enskilda kycklinguppfödarna. Detta skall bl.a. medföra att det är lättare att få producenter att bygga nya produktionsanläggningar (kycklingstallar), då uppfödarna kan visa upp ett femårskontrakt för de potentiella finansierarna. På svinsidan har inte de nystartade producenterna någon sådan möjlighet idag, men det vore intressant att fråga några långivare, om hur de skulle ställa sig till en sådan förändring. Är det möjligt att teckna långa kontrakt med marknadens industrikunder om man inte har något stabilt inflöde av motsvarande produkter? Idag stycker SQM 40-50% av slakten inom organisationen, medan resterande del säljs till externa industrikunder. Dessa kunder finns främst inom landet, men det sker ändå en viss export av griskött. Det är därför av stor vikt att företaget kan ses som en stabil och pålitlig handelspartner på denna marknad även i framtiden.

Då man inte kan förändra en biologisk produktion från dag till dag krävs att marknadsaktörer har längre planeringshorisonter. På svinsidan rör det sig om ungefär 40 veckor mellan insemination av suggan och slakten av dess avkomma. På nötsidan rör det sig om betydligt längre tider, vilket varierar mellan olika system, men i ungnötsuppfödningen är det runt två år mellan insemination och slakt. En metod att förlänga producenternas och uppköparnas planeringshorisont kan vara en terminshandel med fysiska djur. På detta sätt kan säljare och köpare komma överens om ett pris, som skall erläggas för en bestämd produkt i framtiden. Ett höjt pris på terminsmarknaden i en viss period borde rimligtvis medföra att utbudet ökar i motsvarande grad under denna period, dock under förutsättning att producenterna har den tidsmässiga möjligheten att anpassa sin produktion efter den inhämtade informationen.

### 1.3 Syfte

Arbetets syfte är att undersöka om det är möjligt att i ökad utsträckning styra Swedish Meats produktionskedja med hjälp av marknadssignaler för att därigenom åstadkomma ett stabilt inflöde av ett djurmaterial av efterfrågad kvalitet. Detta skulle kunna möjliggöra för Swedish Meats att anpassa sin förädlingskedja efter kundernas olika krav. Därmed borde kunna skapas möjligheter för Swedish Meats att öka värdet på kedjans verksamhet genom att man kan erbjuda kunderna en mer individualiserad produkt.

I det fortsatta arbetet avgränsar jag mig till att behandla grisköttsproduktionen. Inom grisköttsproduktionens produktionskedja har det även gjorts avgränsningar. På producentensida tas endast upp insatser i form av foder, medan genmaterial och liknande utelämnas.

### 1.4 Problemanalys

I arbetet med att skapa ett stabilt flöde av önskvärda produkter spelar prissättningen en viktig roll. Genom priset skickar Swedish Meats signaler till sina leverantörer om vilka produkter som slakteri och styckningsindustrin önskar att få in i produktionsprocessen.

Swedish Meats är ett avsättningskooperativ, det vill säga ett kooperativt företag som har till uppgift att få ut medlemmarnas (ägarnas) produkter på marknaderna till ett förmånligt pris. Delar av den vinst, som verksamheten genererar under ett räkenskapsår, delas ut till medlemmarna, i form av en efterlikvid. Utdelningsbar vinst definieras som den summa som återstår, då avsättningar har gjorts för att täcka kooperativets interna kapitalbehov. Med internt kapitalbehov avses det kapital, som åtgår för att kooperativet skall ha möjligheter att klara framtida investeringar och förluster.

Det går inte på förhand att fastställa det slutliga avräkningspriset för en leverantörs leveranser, då en eventuell efterlikvid kommer att höja det genomsnittliga avräkningspriset per kilo levererat kött under året. De investörägda (icke kooperativa) slakterierna, som konkurrerar om

de svenska slaktdjuren, anger ett slutligt pris utan tillägg redan i avräkningsnoteringen. Detta ger köttdjursleverantörerna en lägre prisrisk, då de på ett tidigare stadium känner det slutliga avräkningspriset. De undgår därmed det komplicerade arbetet att anta en förväntad efterlikvid, som skall adderas till det givna grundpriset. *Frågan som detta leder fram till är om det skulle underlätta det framtida arbetet med att få leverantörer, om Swedish Meats avräkningspris på ett enkelt sätt kunde jämföras med de investörägda alternativen.*

För att gå vidare med problemet kan man fråga sig till vem som signalerna skall skickas. Det finns nämligen flera marknader längs förädlingskedjans väg från jord till bord. I produktionskedjans början finns det marknader för livdjur (ej slaktmogna djur) som säljs mellan producenterna med olika produktionsinriktningar. Det finns marknader för de slaktmogna djur, som producenterna säljer till slakterierna. Inom charkindustrin finns det marknader, där slakterierna säljer helfall i olika förädlingsgrader till industrierna som tillverkar charkvaror. Mot slutet av förädlingskedjan finns ett stort antal marknader för de produkter, som lämnar industrierna och säljs till slutkonsumenterna via grossister och detaljister. Identifieringen av olika marknader längs förädlingskedjans väg från jord till bord leder fram till frågan; *Från vem skall signalerna tas och till vem skall de skickas?*

Det som styr hela produktionskedjan är slutmarknadernas efterfrågan, dvs att det pris som producenterna får måste härröra från dessa underliggande produktmarknader. Swedish Meats kan inte på lång sikt upprätthålla ett avräkningspris, som överstiger vad de i sin tur kan omsätta produkterna för. Slakten har inget "eget" behov av de inköpta djuren, utan hela den volym som Swedish Meats köper skall säljas i en eller annan form. Då Swedish Meats är verksamt på flera marknader, kommer de inköpta produkterna att lämna produktionen i olika förädlingsgrader. Industrin, som köper helfall (ej styckade slaktkroppar), köper inte samma produkt som konsumenterna som köper köttbullar i detaljhandeln. Dessa tankar leder fram till frågan hur medlemmarna kan göras medvetna om att de inte säljer djuren till Swedish Meats. Swedish Meats är endast en förmedlare av köttbaserade produkter till marknaderna närmare slutkonsumenten. För att Swedish Meats skall kunna förmedla medlemmarnas varor till dessa marknader måste man dock tillföra produkterna ett mervärde. Mervärdet kan för industrikunderna vara homogenitet. De önskar ett antal helfall av samma kvalitet och vikt. För konsumentkunderna kan mervärdet istället vara tillgänglighet. De önskar en produkt som de kan hantera i köket.

När man konstaterat att signalerna måste komma från avsättningsmarknaderna är det viktigt att dessa kommer fram i så god tid att producenterna i kedjans början hinner anpassa sig. En fråga blir därför hur man skall konstruera ett system som klarar av att skicka signalerna i tillräckligt god tid. Det finns flera möjligheter. En är att införa handel med slaktdjur för senare leverans (terminshandel). Därmed skulle producenterna få information om hur marknaden värdesätter olika produkter i framtiden. Genom att skapa en marknad där tillgång och efterfrågan möts innan den egentliga leveransen äger rum, får man det framtida priset redan idag. Problemet är hur man skall få in köparen i detta system. *Har köparen idag någon anledning att köpa sina råvaror i upp till ett år i förväg?*

Ett alternativ till terminshandel kan vara någon form av kontrakt. Swedish Meats kan genom att skriva kontrakt om framtida leveranser minska den risk som det finns om den framtida avsättningen. Med de utgående kontrakten som grund kan man skriva kontrakt med leverantörer av denna volym. En fråga är om köparna är intresserade av att låsa sig för förutbestämda volymer eller om de bara är intresserade av att skriva kontrakt på att de skall köpa sina kötråvaror från Swedish Meats till ett bestämt eller obestämt pris. Ett problem, som tidigare har nämnts och som kommer igen vid tecknandet av kontrakt, är hur leverantörerna kan jämföra priset som anges i kontrakten med de konkurrerande uppköparna, då leverantörerna ej vet det slutliga priset med tillägg för eventuell efterlikvid. *Ett ytterligare problem är om producenten eller Swedish Meats skall stå för prisrisken, om köparen tecknar ett kontrakt med låst respektive icke låst pris.*

Om man inför kontrakt, där producenten åtar sig att leverera en bestämd kvantitet av bestämd kvalitet för leverans en bestämd dag, vet Swedish Meats på förhand vad de kommer att få in i produktionen. Det kan uppstå ett problem om producenterna inte är villiga att låsa upp sig på alla dessa faktorer utan att ha någon möjlighet att komma ifrån skyldigheten. *Problemet blir att se om man kan finna någon metod för omsättning av kontrakten, det vill säga en möjlighet för någon annan att överta skyldigheten att leverera det i kontraktet specificerade.*

Under senare år har grisköttsproduktionen upplevt en lönsamhetsförsämring. Detta har kontinuerligt förmedlats till producenterna genom lantbrukspressen, vilket kan ha lett till en svag tro på framtiden som svinproducent. En frågeställning kan vara om många producenter idag är så övertygade om att det inte går att försörja sig på grisköttsproduktion, att de upphör med verksamheten. Det finns en risk för att den negativa bilden av svinproduktionens framtid blir självuppfyllande. Om det inte investeras i nya produktionsanläggningar kommer vi inte att vara i fas med den internationella kostnadsutvecklingen inom råvaruproduktionen. Därmed blir den svenska produktionen inte konkurrenskraftig i framtiden. Problemet blir hur man kan förmedla en bild, som leder till att det långsiktiga produktflödet säkras. Kan det vara så att producenterna fortsätter med produktionen om de ser att det pris som produktionsresultatet skall säljas för täcker deras kostnader. Kanske kan man genom kontrakt och terminshandel upprätthålla ett produktflöde inom den närmaste framtiden.

Målsättningen är att se vidare på de delproblem som har identifierats ovan för att därigenom komma närmare en lösning på arbetets syfte; att undersöka om det är möjligt att i ökad utsträckning styra Swedish Meats produktionskedja med hjälp av marknadssignaler, för att därigenom åstadkomma ett stabilt inflöde av ett djurmaterial av efterfrågad kvalitet. Detta skulle kunna möjliggöra att Swedish Meats bättre anpassar sin förädlingskedja efter kundernas olika krav.



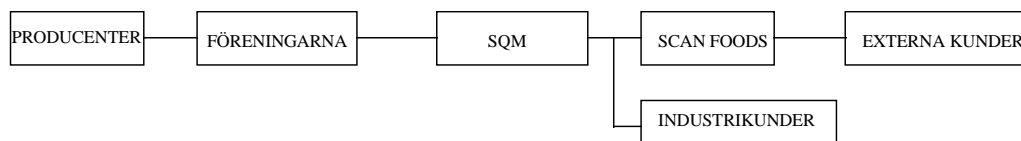
## 2 Dagens flödeshantering

### 2.1 Produktflödet

Den 1 januari 1999 bildades Swedish Meats genom att tidigare Slakteriförbundet köpte föreningarnas industrianläggningar (Farmek, Skanek, Norrmejerier och Norrlands Köttproducenter). Betalning skedde i form av andelar i Swedish Meats ekonomisk förening, före detta slakteriförbundet.

Innan den 1 januari ägdes slakterierna av de ekonomiska föreningarna. Föreningarna köpte slaktdjur från medlemmarna som slaktades och styckades för vidare försäljning. Förädlingen av kött råvaran utfördes av Scan HB som sålde produkterna vidare till detaljistledet under varumärket Scan. Producenterna är fortfarande medlemmar i föreningarna som äger Swedish Meats som i sin tur äger de rörelsedrivande företagen SQM Pork, SQM Beef, Norrlandskött, Scan Foods, Dukat, Ellco Food, Kontrollhudar, Köttforskningsinstitutet, Swedish Meats Support och Swedish Meats IT.

Som framgår i Figur 1 säljer fortfarande producenterna slaktdjuret till de ekonomiska föreningarna liksom de gjorde innan koncernen bildades, men föreningarna förmedlar direkt djuren vidare till SQM-bolagen. SQM Beef AB slaktar, styckar och säljer nötkreatur, och SQM Pork AB har motsvarande uppgifter inom svinsidan. Swedish Meats har genom SQM 75% av den svenska slakten. SQM styckar 40-50% av detta kött inom organisationen medan resterande del säljs till externa industrikunder. SQM har idag inga kontrakt med dessa industrikunder.<sup>1</sup> Slakterierna inom SQM slaktar i genomsnitt ungefär 50.000 slaktsvin och 1.400 saggor per vecka, mer på hösten och färre under vår- och sommarmånaderna. På nötsidan är motsvarande siffror 5.200 storboskap och 250 kalvar per vecka. Även här är det färre under vår- och sommarmånaderna.<sup>2</sup> SQM Beef och Pork har en gemensam försäljningsorganisation; Swedish Quality Meats (SQM) som svarar för försäljning av styckningsdetaljer och helfall till de nationella och internationella industrimarknaderna. Skälet till att man inte bedriver slakt och styckning i ett gemensamt bolag är att verksamheterna skiljer sig åt i flera fall, till exempel avseende marknadskrav och råvarutillförsel.



Figur 1 Flödesschema över Swedish Meats varuflöden

Scan Foods AB, som är en fusion mellan tidigare Scan HB och Scanfood, har till uppgift att utveckla, tillverka och marknadsföra styckat kött, charkuterivaror och frysta köttprodukter

<sup>1</sup> Johansson, A., Pers. komm., 1999-06-24

<sup>2</sup> Johansson, A., Pers. komm., 1999-06-24

under varumärket Scan till grossister, detaljhandel och storhushåll.<sup>3</sup> Scan Foods är liksom SQM inte verksamt i Norrland utan där sköts slakt, styckning, charkuteritillverkning och marknadsföring av Norrlandskött AB.

## 2.2 Prissättning

### 2.2.1 Smågrispriset<sup>4</sup>

Den 2 januari 1998 infördes ett gemensamt prissättningssystem för smågrissförmedlingen inom dåvarande Scan Sverige. Syftet var att marknadsbilden för griskött direkt skulle avspeglade sig i smågrispriset. Detta mål skulle nås genom en återanskaffningsprincip, där dagspriset för slaktsvin utgör basen för smågrispriset.

Slaktsvinspriset de senaste fyra veckorna räknas ut genom att medelvikt och medelpris under dessa veckor multipliceras. Detta resulterar i ett pris per kg kött. Detta pris multipliceras med en framräknad procentsats och med den antagna slaktsvinsvikten 82 kg, varefter en division med basvikten 23 kg för smågrisar sker:

$$\frac{82 \text{ kg} * 11 \text{ kr/kg} * 40\%}{23 \text{ kg basvikt}} = 15,70 \text{ kr/kg} + \text{marknadstillägg} = \text{smågrispris kr/kg}$$

Ovanstående uträkning sker för varje individuell handelsklass (BIS, H och Vita). Procentsatsen har till uppgift att fördela täckningsbidraget TB1 mellan smågris- och slaktsvinsuppfödare. Målet är att respektive produktionsgren skall få lika stor del av sina byggkostnader täckta efter avdrag för särkostnader och arbete. Procentsatsen beräknas genom att smågrismärdet divideras med slaktsvinsvärdet, och resultatet blir att procenttalet anger hur stor del av slaktsvinsvärdet som utgör smågrisens värde. Värdena som sätts in i kalkylerna tas från Optima, Rasp, SLA och byggbranschen, vilka anses vara säkra källor för denna typ av information. Procenttalet omräknas varje kvartal för att undvika snedfördelningar av svinproduktionens resultat.

Till detta pris tillkommer ett marknadstillägg som skall spegla den lokala smågrismarknaden. Tillägget kan vara positivt eller negativt beroende på den lokala tillgången och efterfrågan.

### 2.2.2 Slaktsvinspriset

Slaktsvinspriset till producenterna är indelat i betalningsklasser för att styra den inlevererade volymen. Under de perioder, då Swedish Meats önskar att få en mindre volym, höjs vikten i den högst betalda viktgruppen. Följden blir att producenterna behåller djuren under en längre

<sup>3</sup> Swedish Meats en ny stor livsmedelskoncern

<sup>4</sup> Nya BALANS Från 2/1 1998 Scan Farnmek

tid för att få upp dem i den högre vikten. Under sommaren kan detta vara aktuellt för att organisationen ej önskar slakta så stora volymer under semesterperioden. På senhösten och fram till jul önskar slakterierna vanligtvis att få in fler djur. Detta löses genom att sänka vikten i den högst betalda viktgruppen varvid fler djur slaktas. Då viktgränsen för den högst betalda klassen sänks, kommer det att slaktas djur, som annars inte skulle slaktas förrän kommande veckor. Vecka 42 1999 var den högst betalda klassen 65-89,9 kg. Slaktsvin i intervallet, 50-64,9 kg, belades med ett avdrag på 20 öre/kg. Avdraget ökar progressivt ett kilo under 64,9 kg ger 20 öre/kg i avdrag och två kilo ger 40 öre/kg i avdrag och så vidare.<sup>5</sup> Tyngre djur, 90-94,9 kg, belades med ett avdrag på 10 öre/kg och de mellan 95-109,9 kg med ett avdrag på 20 öre/kg. Svin med en slaktvikt över 109,9 kg betalas enligt en annan prislista med en betydligt lägre prisnivå.<sup>6 7</sup>

Det finns ytterligare en kvalitetsklassificering som används för att komma fram till ett avräkningspris, nämligen köttprocent. Slaktsvin med 58% kött anses ligga i referensgruppen och beläggs ej med några tillägg eller avdrag. Varje procentenhet högre köttprocent premieras med ett tillägg på 12 öre/kg. Slaktkroppar med en köttprocent under 58% beläggs med avdrag enligt en progressiv skala.<sup>8</sup>

Grundpriset, som justeras med tillägg och avdrag, har sin grund i det pris, som SQM Pork säljer helfallen för till styckningsindustrin. Det utgår från det aktuella helfallspriset som justeras med en faktor 0,928, beroende på att producenterna säljer svinen med huvud och framfot, samtidigt som styckningsindustrin köper helfallen utan dessa delar. Resultatet blir att om det skulle ske en prishöjning på helfall med 1 krona, blir den möjliga prishöjningen till producenterna 92,8 öre. Innan det fastställs hur stor prisförändringen skall vara mot producentledet måste beaktas vilket behov det föreligger att påverka lönsamheten i styckningsledet samt hur den framtida prisutvecklingen ser ut i branschen.<sup>9</sup>

## 2.3 Benchmarking

RASP är ett benchmarkingsystem för smågris- och slaktsvinsproducenterna, som utvecklades av Slakteriförbundet. De större besättningarna på smågrissidan utför en jämförelse per kvartal. De mindre nöjer sig ofta med en till två per 12-månadersperiod. Den allmänna uppfattningen verkar dock vara att det krävs en jämförelse per kvartal, för att det skall vara möjligt att styra produktionen efter utvärderingens resultat. Majoriteten av slaktsvinsproducenterna utför en jämförelse per produktionsomgång, dvs en gång per 15-17 veckorsperiod.

---

<sup>5</sup> Gabrielson, U., Pers. komm., 1999-12-03

<sup>6</sup> Svensson, P., Pers. komm., 1999-10

<sup>7</sup> Land lantbruk nr 42 1999

<sup>8</sup> Land lantbruk nr 42 1999

<sup>9</sup> Svensson, P., Pers. komm., 1999-10

## 2.4 Kontrakt

### 2.4.1 Mellangårdsavtal

Inom Swedish Meats finns det ett antal kontrakt, som har till mål att rationalisera driften för att möta den ökande konkurrensen från olika håll.

Genom att smågris- respektive slaktsvinsproducenterna skriver mellangårdsavtal är det meningen att produktionen skall rationaliseras och samordnas. Smågrisproducenten håller på med det som han är bäst på, att producera smågrisar, medan slaktsvinsproducenten inriktar sig på att föda upp smågrisarna till efterfrågad slaktkvalitet. Mellangårdsavtalens fördel jämfört med integrerad produktion är att producenten inte behöver splittra sig på både smågris- och slaktsvinsuppfödning, samtidigt som han kan dra nytta av den integrerade produktionens fördelar. Smittblandningen i slaktsvinshusen minskar när djur från färre besättningar blandas, vilket leder till att omgångstiderna och foderåtgången minskar och tillväxten ökar.<sup>10</sup>

När producenterna har skrivit mellangårdsavtal är det möjligt att de kommer överens om vilka kvaliteter som de levererade djuren skall ha. De kan avtala om att de skall ha en högre vikt för att underlätta flödet genom produktionskedjan.<sup>11</sup>

Fördelarna med mellangårdsavtal är inte bara produktionsmässiga, dvs foderförbrukning och smittskyddstryck. För smågrisproducenten är det även en fördel att han på förhand vet att han blir av med leveransfärdiga djur. Det är lättare för smågrisproducenterna att höja kvaliteten på djuren då de kontinuerligt får rapporter om hur djuren fungerar i slaktsvinshusen. De kan då ändra produktionen utifrån denna information för att komma ifrån identifierade problem. Mervärdet på smågrisarna visar sig i slaktsvinsledet. Meningen är att detta mervärde skall fördelas mellan producenterna på ett sådant sätt att båda vinner på att vara kontraktsbundna. Storleken på detta mervärde beror bland annat på hur många djur som kan levereras per leveransomgång. Idealet är att man fyller en avdelning från en smågrisproducent.<sup>12</sup>

Skaneks mellangårdsavtal heter *extern integration-svinproduktion*, och erbjuds intresserade medlemmar. Avtalets syfte är att underlätta köp och försäljning direkt mellan Skaneks producenter. Parterna får i avtalet ange vilka tjänster som de önskar att få utförda av Skanek, till exempel transport, avräkning och fakturering av smågrisar. Köpare och säljare kommer överens om en leveransplan som anger hur många djur, som skall förmedlas per vecka. Det är sedan upp till avtalets parter att lösa problemen med att balansera den produktionsmässiga tillgången med efterfrågan. Det finns dock en möjlighet att köpa eller sälja smågrisar enligt Skaneks ordinarie villkor för smågrisyörmedling. Slaktsvinsproducenten får enligt den externa integreringen del av det integreringstillägg som erbjuds de integrerade producenterna. I

---

<sup>10</sup> Uddbom, A., Lantmannen nr. 2, 1997

<sup>11</sup> Uddbom, A., Lantmannen nr. 2, 1997

<sup>12</sup> Sigurd, A., Lantmannen nr. 2, 1997

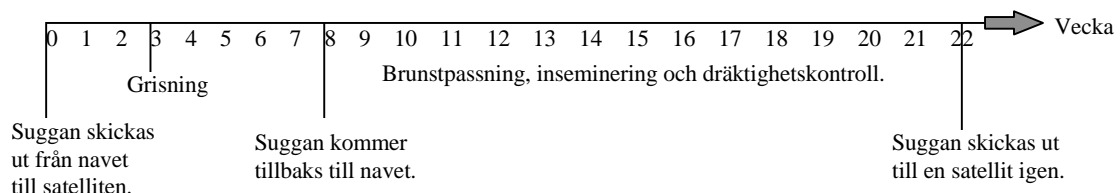
avtalet anges hur detta integrationstillägg skall fördelas mellan smågris- och slaktsvinsproducent.<sup>13</sup>

#### 2.4.2 Suggringar

Ungefär 20% av de smågrisar som ingår i Farmeks produktion kommer från så kallade suggringar.<sup>14</sup> Suggringar är ett system, där suggorna hyrs ut till smågrisproducenterna (satelliten) från ett nav. Satelliten hyr suggorna till en kostnad av smågrispriset multiplicerat med 100, plus 100-200 kronor i ett fast navtillägg. Navtillägget varierar mellan olika suggringar och skall täcka transporter och andra kostnader, som satelliter och nav har avtalat.<sup>15</sup>

I avtalet mellan navet och satelliten garanteras att satelliten skall få minst 9,5 avvanda smågrisar per hyrd sugga. Till fördelarna med suggringssystemet hör att risktagandet reduceras för satelliten jämfört med om han hade haft egna suggor. Den lägre risken medför att det ekonomiska resultatet förväntas att bli något bättre då det råder låga avräkningspriser på smågrisar. Fördelen med lägre risk kan emellertid delvis ätas upp av kostnaden för sugghyran.<sup>16</sup>

Figur 2 beskriver suggans vistelse i nav och satellit. Suggorna har en omloppstid på 22 veckor, det vill säga det skall normalt vara 22 veckor mellan grisningarna. Åtta av dessa veckor befinner sig suggan i satelliten och de resterande 14 veckorna i navet. Vanligen anländer nya suggor till satelliten var åttonde vecka. Vissa satelliter har dock inga separata tillväxtavdelningar, varför de tar emot nya suggor var 16:e vecka. Det finns även några producenter, som bedriver produktionen i ett fyraveckorssystem; de har två grisnings- och tillväxtavdelningar. Fyra till sju dagar efter avvänjningen inträffar brunsten, som noga passas i navet. Därefter följer inseminering och två dräktighetskontroller. Anledningen till att brunstpassningen måste passas med stor noggrannhet är att man önskar så få omlöpningar som möjligt. Om antalet omlöpningar blir många, kan en sugga hyras ut ett mindre antal gånger per år, och navet måste ha fler suggor för att kunna hyra ut det avtalade antalet.<sup>17</sup>



Figur 2 Suggans väg mellan nav och satellit

<sup>13</sup> Skanek Mellangårdsavtal extern integration-svinproduktion

<sup>14</sup> Stridh, B., Pers. komm., 1999-10-01

<sup>15</sup> Florman, A.-K., Pers. komm., 1999-10-21

<sup>16</sup> Stridh, B., Pers. komm., 1999-10-01

<sup>17</sup> Tell, M., Lantmannen nr. 7, 1996

## 2.5 Terminshandel

Genom att sälja någonting för framtida leverans, till ett idag fastställt pris, har man kommit ifrån den s k prisrisken. Detta sker genom handel med terminer. En slaktsvinsproducent kan köpa en termin, som anger att han skall sälja X kg av Y kvalitet till Z kr/kg vid en i framtiden bestämd tidpunkt. Om han tror att priset kommer att vara lägre än Z vid den angivna tidpunkten, är det ekonomiskt lönsamt att köpa den aktuella terminen. Om slaktsvinspriset vid terminens slut är högre än Z, gör producenten en förlust, eftersom han är tvingad att sälja sin produkt till det lägre priset Z kr/kg.

Lantbrukare	A	B
Pris på termin	11,5	
Pris för återköp	11	
Pris på lokalmarknaden	11	11

I exemplet i rutan ovan har lantbrukare A sålt svin på termin för 11,5 kr/kg, medan lantbrukare B har valt att inte terminssäkra produktionen. Vid tidpunkten för leverans av djuren köper A svin på börsen för 11 kr/kg, som är det aktuella marknadspriset på såväl lokalmarknaden som på börsen. Samtidigt säljer han de slaktmogna djuren, som han har på gården, för marknadspriset 11 kr/kg. Resultatet blir pris på termin - pris för återköp + pris på lokalmarknaden  $11,5 - 11 + 11 = 11,5$ . Lantbrukare B, som valde att inte terminssäkra sin produktion, får marknadspriset 11 kr/kg, som gäller vid leveranstillfället.

Föreningssparbanken förmedlar futurekontrakt mellan svenska slaktsvinsproducenter och råvarubörsen i Amsterdam till en kostnad av 6 öre per kilo tecknad kvantitet. Kontrakten tecknas i kvantiteter om 10 000 kilo levande vikt, det vill säga ungefär 100 levande slaktsvin. När kontrakten tecknas, är det ett krav att man kan prestera en säkerhet i form av 20% av det underliggande kontraktets värde, och detta kapital placeras på ett spärrat konto i banken. Säkerheten på det spärrade kontot används för att reglera en eventuell framtida förlust på den elektroniska slaktsvinsmarknaden. Om priset går upp med 1 krona under kontraktperioden, uppstår det en förlust i futurehandeln med 10 000 kronor per kontrakt. Denna förlust dras från kapitalet på det spärrade kontot och resterande del betalas åter till producenten. Då kontrakten tecknas mot den holländska börsen, är det ingen 100% prissäkring mot de svenska prisfluktuationerna. Priserna går dock ofta i samma riktning. En uppgång i Holland motsvaras av en uppgång på den svenska råvarumarknaden, men förändringarna behöver inte ske med lika många procent upp och ned på de skilda marknaderna vid varje specifikt tillfälle. Denna skillnad kallas basis, och beror bland annat på att tillgång och efterfrågan på de skilda marknaderna inte är identisk.<sup>18</sup> Därför är det inte en 100% prissäkring, då ett prisfall kan vara lägre i Holland än i Sverige.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Gabrielson, U./ Rådkvist, K., (1999)

<sup>19</sup> Åkeson, N., Lantmannen nr. 11, 1998

## 2.6 Foderkontrakt

Genom att teckna terminer på det som företaget producerar undviker producenten problemet med att han inte vet det framtida produktpriset. Men han har fortfarande kvar en stor risk utöver den biologiska, nämligen att han inte vet sina framtida produktionskostnader. I Danmark kan producenterna undvika delar av denna risk genom att teckna leveranskontrakt på foder med angivna priser för en avtalad kontraktperiod. Av de danska mjölkbönderna är det endast mellan 5 och 10% som har valt att köpa foder på dagsmarknaden. Resterande del tecknar kontrakt med i förväg låsta priser. På svinsidan väljer en ännu lägre andel av producenterna att köpa fodret till det ständigt varierande dagspriset. Det är dock viktigt att producenterna följer med på vad som händer på fodermarknaden, då de måste ha en kunskap för att kunna värdera ett angivet bud. Om de tecknar kontraktet vid en tidpunkt när priserna faller, får de leva med detta högre pris under den kommande kontraktperioden, det vill säga de förlorar på att teckna kontrakt.<sup>20</sup>

### 2.6.1 Svenska Foder

Svenska Foder, som grundades 1989, ägs av det danska företaget Korn- og Foderstof Kompagniet. Företagets affärsidé är att bedriva handel med animalieproducenter och växtodlare söder om Mälaren. Svenska Foder utvecklar, tillverkar och marknadsför foder till de svenska svin-, nöt-, häst- och fjäderfäbesättningarna. Inom växtodlingssidan består företagets verksamhet av produktion och marknadsföring av utsäde, handel med spannmål och oljeväxter samt försäljning av mineralgödsel, växtskyddsprodukter och övriga insatsvaror till den svenska lantbrukssektorn. Svenska Foder hade 1998 en omsättning på knappt 1,8 miljarder och 325 anställda.<sup>21</sup>

Under de senaste åren har Svenska Foder erbjudit kontrakt om framtida foderleveranser till ett i förväg bestämt pris. Det är främst slaktkycklingsproducenterna som hittills utnyttjat möjligheten till kontrakterade inköp med låsta priser. Lars-Håkan Larsson tror att detta beror på att kycklinguppfödning är mera styrd än gris- och nötköttsproduktion. Producenterna vet till exempel på förhand vilka intäkter som produktionen kommer att generera under den närmaste framtiden. På svinsidan finns möjligheten att låsa priset på såväl helfoder (färdigfoder) som på de enskilda komponenterna som köps in till den egna fodertillverkningen på gårdarna. De kontrakt som tecknas med låsta priser sträcker sig över perioder på upp till ett år.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Åkeson, N., Lantmannen nr. 11, 1998

<sup>21</sup> [www.svenskafoder.se](http://www.svenskafoder.se), 1999-10-04

<sup>22</sup> Larsson, L.-H., Pers. komm., 1999-09-13

## 2.6.2 Odal

Odal är ett kooperativt företag som bedriver handel med spannmål, oljeväxter, animaliefoder, utsäde, mineralgödsel och andra förnödenheter till det mellansvenska lantbruket. Företaget ägs av 23 500 lantbrukare, har en årsomsättning på drygt 7 miljarder kronor och 1900 anställda.<sup>23</sup>

Odal erbjuder leveransavtal där kunden får specificera vad han vill köpa under den kommande perioden och hur mycket. Då han gör detta erhåller han ett lägre pris än vad som annars hade varit fallet. Någon generell terminshandel med helfoder till Odals kunder bedrivs inte i dagsläget, men det är möjligt att köpa foderkomponenter såsom sojamjöl på termin med låsta priser. Odal tillämpar principen att de varor som de själva kan köpa med terminer säljs på terminer till de kunder som så önskar. Till Kronfågels kycklinguppfödare säljs dock foder till ett i förväg fastställt pris; runt 70% av fodret till dessa producenter säljs på detta sätt.<sup>24</sup>

## 2.7 Samarbeten mellan producent- och detaljstledet

### 2.7.1 Hemköp

Hemköp har tecknat avtal med ett antal producenter av gris-, nö- och lammkött om leverans av kött, som är producerat enligt vissa villkor. Producenterna levererar dessa djur till slakteriföreningarna, som slaktar och helfallsstyckar djuren enligt avtal. Nötköttet levereras i åttondelar, grisköttet i halvor och lammköttet i helfall. Helfallsstyckningen är ett krav för att butikerna skall kunna hantera slaktkropparna. Hemköp tar styckningsrisken för detta kött, då man själv utför den fortsatta styckningen i butikerna. Hemköp har som mål att 50% av det kött som säljs i butikerna skall vara från de butiksstyckade djuren från de kontrakterade producenterna. Hur man lyckas med detta mål varierar mellan olika butiker.

Hur avtalen mellan producenter och Hemköp är formulerat är en affärshemlighet, men där ingår bland annat att gårdarna skall vara öppna för besökare samt att producenterna skall vara i butikerna vid ett antal tillfällen för att tala för sina produkter inför konsumenterna. På nötsidan är det fastslaget att köttet skall komma från köttrasdjur med en fettklass mellan 08-10, och att de inte får väga mer än 400 kg samt att tjurarna ska ha en minimivikt på 225 kg. Det är inga individuellt framförhandlade avtal utan samma gårdsavtal för de olika nö-, lamm- och grisköttsproducenterna.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> www.odal.se, 1999-10-04

<sup>24</sup> Svensson, R, Pers. komm., 1999-09-16

<sup>25</sup> Nordman, M., Pers. komm., 1999-06-21



### 2.7.2 Östenssons

Östenssons är en affärskedja med butiker på sex ställen i västra Östergötland. Butikskedjan har profilerat sig som en handlare med närhet och miljö såsom betydelsefulla konkurrensfördelar. Östenssons bedriver idag bageri, där det använda mjölet är malt på östgötaodlad Sigillspannmål. Runt 40% av Östenssons charkvaruförsäljning tillverkas i den egna charkfabriken i Motala. För att ytterligare förstärka den lokala profilen har de börjat ta grisköttet från ett lokalt lantbruksföretag. Det är familjen Ceder utanför Vadstena som har inlett ett samarbete med affärskedjan om att leverera delar av produktionen till Östenssons. Ceder producerar 6.000 slaktsvin om året och målet är att Östenssons i framtiden skall omsätta hela denna volym under det egna varumärket "Cedergrisar".<sup>26 27</sup>

Grisarna slaktas på Swedish Meats slakteri i Linköping och levereras till butikskedjan som helfall, vilket innebär att Östenssons tar den totala styckningsrisken för den köpta volymen. Idag kommer 60-70% av Östenssons grisköttsvolym från Ceder. En del säljs som charkprodukter och en del som helt kött. Östenssons förmedlar ungefär 40% av familjen Ceders grisköttsproduktion. Samarbetet bygger på att affärskedjan sköter marknadsföringen av köttet mot konsumenterna. Ceder anordnar öppen gård och liknande arrangemang som Östenssons ser behov av. Stig Linde, färskvaruchef, ser ett fortsatt starkt intresse från vissa detaljister att bedriva ett nära samarbete med råvaruproducenterna. ICA har valt en annorlunda strategi, där stora butiker såsom ICA Maxi säljer färdigförpackat kött och inte har manuella köttdiskar.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Linde, S., Pers. komm., 1999-11-09

<sup>27</sup> Andersson, B., Land lantbruk nr. 28/29 1999

<sup>28</sup> Linde, S., Pers. komm., 1999-11-09

### 3 Grisköttsmarknaderna

#### 3.1 Globalt

Sedan mitten av 1970-talet har den största delen av den humana köttkonsumtionen bestått av griskött. Mellan 1970 och 1996 har den globala grisköttskonsumtionen ökat med över 200%. Konsumtionen av fågelkött har under denna period ökat och ökar fortfarande med en kraftigare tillväxthastighet än grisköttet. Konsumtionsökningen av gris- och fågelkött har skett på bekostnad av nö- och lammköttskonsumtionen, som under perioden har minskat.<sup>29</sup>

Hela 86% av grisköttet konsumeras i EU, USA, Kina, Japan och före detta Sovjetunionen (FSU-länderna). Per capita är det medborgarna i Hongkong som äter mest griskött (41,0 kg). Sedan följer EU (38,9 kg), Kina (31,9 kg), USA (30,8 kg). I Tabell 1 framgår hur handelsströmmarna med griskött rör sig. EU sett som en helhet är nettoexportör. Tyskland, Italien och Storbritannien är stora importörer av griskött, vilket uppvägs av att Danmark, Nederländerna och Belgien exporterar stora mängder.<sup>30</sup>

Land/Region	Produktion	Konsumtion	Export	Import	Netto
EU-15	14.488	13.473	3.923	2.903	1.020
Sverige	319	309	38	29	9
Belgien	1.028	560	558	90	468
Danmark	1.540	340	1.230	30	1.200
Frankrike	2.190	2.100	500	410	90
Italien	1.371	1.915	75	613	-538
Nederländerna	1.650	695	1.050	100	950
Spanien	2.080	2.062	16	54	-38
Storbritannien	1.031	1.324	135	428	-293
Tyskland	2.914	3.719	200	1.005	-805
FSU-12	2.535	2.835	0	300	-300
Hongkong	9	226	0	227	-227
Japan	1.315	2.120	0	800	-800
Kanada	1.250	955	335	40	295
Kina	39.000	38.790	210	0	210
Mexiko	890	952	8	70	-62
Polen	1.898	1.878	20	0	20
Taiwan	1.175	880	300	0	300
USA	8.312	8.199	408	295	113

Tabell 1 grisköttets nettohandel i 1000 ton 1996

<sup>29</sup> Laursen, C. M./ Hundahl, L. S./ Strandskov, J. (1999), s. 12-13

<sup>30</sup> Laursen, C. M./ Hundahl, L. S./ Strandskov, J. (1999), s. 13

Produktionen av griskött var 1996 76,82 miljoner ton. Av denna volym producerades 51% i Kina, EU producerar 19% och på tredje plats kommer USA med 11%. Detta visas i, Tabell 2 där det framgår att produktionen har ökat markant i Kina. De före detta Sovjetländerna har genomgått en produktionsminskning under 1990-talet – en trolig följd av unionens upplösning. Under 1996 producerade Kina i stort sett lika mycket som det 1975 producerades i hela världen.

Land/region	1970	1975	1980	1990	1996
EU	8.152	9.730	11.687	14.084	14.488
USA	6.667	5.343	7.537	6.965	8.312
USSR/FSU	3.194	5.651	5.183	6.642	2.535
Kina		7.094	11.341	22.808	39.000
Världen	25.545	39.126	49.552	64.988	76.819

Tabell 2 Produktionsutveckling i 1000 ton

Det är dock stor skillnad mellan hur de olika länderna/regionerna använder grisköttet, vilket framgår av Tabell 1. Kina, som har en stor produktion, är ingen betydelsefull aktör på världens exportmarknader. Endast 0,53% av produktionen går på export medan resterande del konsumeras inom landet. EU, som är nettoexportör med en självförsörjningsgrad på 105,2% år 1997, är den region som säljer störst andel av produktionen på exportmarknaderna; drygt 27%. Danmark exporterar den största andelen (80%) följt av Nederländerna och Belgien. På andra plats, om man ser andelen som exporterar, kommer Kanada med 26,8%. USA som är en stor producent av griskött exporterar 4,9% av den totala årsproduktionen.<sup>31</sup>

### 3.2 Danmark<sup>32</sup>

Danmark är det land inom den Europeiska Unionen, som exporterar störst andel av sin grisköttsproduktion, nämligen 80%. I detta avsnitt följer en sammanfattning av hur produktionen är uppbyggd och hur den styrs för att bibehålla den stora exportandelen.

År 1996 slaktades 95% av de danska svinen i någon av de fyra kooperativens 22 slakterier. Föreningarna var Danish Crown, Vestjyske Slagterier (Foodane), Steff-Houlberg samt Thisted-Fjerritslev (Tican). Under 1999 har det skett en fusion mellan Vestjyske och Danish Crown. De kooperativa slakteriföretagen är med i föreningen Danske Slagterier, vars huvudsakliga uppgift att skydda och tillvarata branschens intressen.

Detta görs genom att:

- 1 Arbeta för bästa möjliga resultat för den danska grisköttsproduktionen;
- 2 Utträda som branschens talesman inför det övriga samhället;
- 3 Utveckla gemensamma strategier för branschens framtida arbete;

<sup>31</sup> Laursen, C. M./ Hundahl, L. S./ Strandskov, J. (1999), s. 15

<sup>32</sup> Laursen, C. M./ Hundahl, L. S./ Strandskov, J. (1999),

- 4 Utveckla och ta fram nya produkter och tjänster för producenterna;
- 5 Utveckla och skapa ett givande samarbete mellan förädlingskedjans aktörer vad gäller produktion, slakt, styckning, förädling och försäljning.

År 1977 grundades finansbolaget Agroinvest av Danske Slagterier, det danska jordbruksdepartementet och det danska lantbrukarförbundet. Agroinvest har till uppgift att tillhandahålla lån till lantbruksföretag. Grundandet av Agroinvest har bidragit till att lantbruksföretagen idag har möjligheter att få lån till bättre villkor än de tidigare kunde.

Danmark hade fram till hösten 1999 ett gemensamt system för att fastställa avräkningspriset till producenterna. Det byggde på ett nära samarbete mellan de konkurrerande slakterierna. Alla producenter, som levererade slaktsvin till de kooperativa slakteriföretagen, fick samma ersättning, det vill säga det förekom ingen priskonkurrens på detta stadium. Priset fastställdes av Danske Slagterier varje vecka och hade sin grund i hur det hade gått på exportmarknaderna under föregående vecka. En kommitté bestående av fyra producenter och tre representanter från slakteriföretagen beslutade om det aktuella avräkningspriset. Beslutsmaterialet som låg till grund för avräkningspriset sändes in till Danske Slagterier en gång i veckan av slakteriföreningarna. Det material som föreningarna sände iväg bestod av den intäkt, som de under föregående vecka hade fått för försäljning av slaktkroppar, med avdrag för den produktionskostnad som de hade haft för att slakta och genomföra affärerna. Då det var föregående veckas försäljningsintäkter som låg till grund för det nya avräkningspriset, förelåg en fördröjning på en till två veckor innan en förändring på de internationella marknaderna fick genomslag på priset och därmed på producentnivå.

Det pris, som kommittén tog fram, var det grundpris som alla danska leverantörer av slaktsvin till de kooperativa företagen erhöll. Till detta grundpris tillkom tillägg och avdrag beroende på vilken kvalitet som slaktkropparna uppvisade. Dessa prisjusteringar var identiska för de olika slakterierna. Kvalitetsaspekterna avsåg vikt och köttprocent. Slaktkroppar som vägde mer än 77,9 kg och mindre än 67,0 kg belades med ett progressivt prisavdrag. Kvalitetsklassen köttprocent utgår från 59% med avdrag för de med en lägre andel kött och tillägg för de kroppar med en högre köttprocent. Detta är det styrmedel som slakterierna använde för att få in djur av önskad kvalitet i produktionen. Slakterierna kan inte vägra att ta emot djur av en icke önskvärd kvalitet, men de kan justera priserna så att producenterna upphör att producera dylika djur.

Vid slutet av varje år fördelar kooperativet den vinst som har genererats under året till sina medlemmar med antal kilo levererat kött som grund. Som tidigare nämnts ger kooperativen samma avräkningspris till sina leverantörer, så det är endast genom efterlikvidens storlek som de kan utföra ekonomisk konkurrens om leveranserna. Då de köper in produkterna för samma kostnad är det hur bra affärer som de enskilda företagen gör som bestämmer hur stor efterlikvid som de kan ersätta sina medlemmar med. 1996 hade Steff-Houlberg en efterlikvid på 0,70 DKK per kg och de tre övriga 0,80 DKK per kg kött.

Numera är landsnoteringen förbjuden av konkurrensmyndigheterna. I realiteten är det dock detsamma, eftersom Danish Crown är så dominerande. Danish Crown utför numera de

beräkningar som Danske Slagterier tidigare gjorde. De två mindre konkurrenterna sätter sedan sina priser på ungefär samma nivå som Danish Crown har offentliggjort.

Vecka 44 hade Danish Crown, Steff-Houlberg och Tican identiska avräkningspriser för slaktsvin, suggor och galtar. Vecka 43 gällde andra priser men det var även då samma betalning till de tre konkurrenternas leverantörer.<sup>33</sup>

### 3.3 USA

USAs svinproduktion är inte lika inriktad på export som den danska; knappt 5% av produktionen exporteras. Utvecklingen inom branschen har lett till att det idag produceras fler djur per anläggning än tidigare. Det är främst inom områdena djurmaterial, foder, stallmiljö och företagsledning som utvecklingen har varit starkast. Detta har lett till att de fasta kostnaderna per producerat djur har minskat.

Under 1970- och 1980-talet var det vanligt att djuren levde i en anläggning från födsel till slakt, vilket i Sverige kallas integrerad produktion. Under de senare åren har det pågått en utveckling mot att dela upp produktionen på tre geografiskt åtskilda produktionsplatser. På den första nivån hålls suggorna och grisningen. Smågrisarna stannar på denna nivå fram till avvänjningen, då de flyttas vidare till nivå nummer två, som är en tillväxtanläggning. På denna nivå stannar djuren tills de har nått en ålder av åtta till tio veckor och en vikt på 40-60 pound (18-27 kg). Den tredje nivån är en slutgödningsanläggning, där grisarna stannar tills de har nått den marknadsmässiga slaktvikten. Fördelarna med detta treplatskoncept är att djuren blir utsatta för ett lägre smittryck som medför snabbare tillväxt och bättre foderutnyttjande. Resurserna (arbetskraft och anläggningar) utnyttjas på ett effektivare sätt med detta specialiserade system.<sup>34</sup>

#### 3.3.1 Franchisetagare<sup>35</sup>

Treplatskonceptet utnyttjas av storskaliga svinproducenter som till exempel Murphy Family Farms (MFF), köptes hösten 1999 upp av Smithfield Foods Inc. MFF tecknar ett tioårigt produktionskontrakt med entreprenörer som åtar sig att driva tillväxtstall eller slaktsvinsstall för en fast ersättning och ett effektivitetstillägg. Principen är att MFF håller med grisar, foder och övriga insatser medan entreprenören håller med stall och arbetskraft. Effektivitetstillägget som entreprenören har möjlighet att erhålla räknas ut från stallets fodereffektivitet och dödlighet jämfört med tio andra stall som har slaktats ut ungefär samtidigt.

---

<sup>33</sup> www.danske.slagterier.dk, 1999-11-03

<sup>34</sup> Martinez, S. W., (1999), s. 8-9

<sup>35</sup> Emgardsson, P., (1996)

Murphy Family Farms treplatskoncept består av en suggring med 3600 suggor, som ägs av MFF. Till denna besättning är fem entreprenörer kopplade med tillväxtstallar och 30 slaktsvinsstallar hos slaktsvinsentreprenörer. En slaktsvinsentreprenör kan ha flera stallar.

De svinproducenter, som inte tecknar kontrakt som entreprenör till en fast ersättning, blir utsatta för en större risk men de har även möjlighet att göra större vinster på svinproduktionen. Motsvarande gäller för entreprenörerna. De är utsatta för lägre risk än om de skulle driva slaktsvinsuppfödning i helt egen regi, men de har inte heller möjlighet att göra några större vinster på produktionen.

### 3.3.2 *Vertikal koordination*<sup>36</sup>

Traditionellt har det inte varit någon egentlig planering och samordning mellan producenterna och charkindustrin. Producenterna har inte på förhand vetat vilket pris de kommer att erhålla för den pågående produktionen. Genom att det pris som betalas för produkterna varierar har produktionsresurserna styrts till den produktion som marknaden betalar tillräckligt bra för. På senare år har det dock skett en förändring genom att det har införts marknadskontrakt. Dessa anger vad, när, var och hur mycket som skall levereras. I utbyte mot att producenterna låser upp sig på dessa parametrar erhåller de ett merpris för de produkter som marknaden efterfrågar och de bereds även en möjlighet att producera de efterfrågade produkterna. Charkindustrin har infört dessa kontrakt då de önskar ett stabilt flöde av homogena produkter. Det finns möjlighet att införa en merbetalning eftersom industrin kan minska sina kostnader, om de får ett stabilt flöde av homogena produkter.

Samordning genom fleråriga marknadskontrakt och integration har slagit igenom under 1990-talet. Under 1970- och 1980-talet var det mindre än två procent av svinproducenternas produktion som såldes genom denna typ av koordination. År 1993 var det ungefär 11% och 1999 är det 59% som såldes genom fleråriga marknadskontrakt eller integration.

---

<sup>36</sup> Martinez, S. W., (1999), s. 10

## 4 Definitioner och teori

### 4.1 Vad är supply chain management?

Supply chain management (SCM) är inte en teknik utan ett tankesätt, som handlar om att man skall se till hela förädlingskedjan från råvaruproducent fram till den slutliga konsumenten. Då en kedja aldrig är starkare än dess svagaste länk, är det inte tillräckligt att de individuella företagen optimerar sina avgränsade delar av produktionskedjan. Det måste istället till en samordning dem emellan för att undvika att samma arbete utförs på flera ställen inom förädlingskedjan, vilket leder till onödiga merkostnader.

SCM består av tre huvudsakliga delar:<sup>37</sup>

- Den första handlar om hur kedjan skall styras ur en operationell synvinkel. Målet är att istället för att endast optimera de logistiska delarna av förädlingskedjan se på marknadsföring, produktion och finansiering som en gemensam helhet. Helheten optimeras istället för delarna.
- Den andra delen handlar om att länka samman de logistiska delarna i en organisation med motsvarande delar i andra organisationer längs förädlingskedjan. Detta kan genomföras på flera sätt. Exempelvis har vissa tillverkningsföretag idag tillgång till leverantörernas lager via datakommunikation för att på detta sätt underlätta planeringen för båda parter. Företagen har genom detta närmare samarbete effektiviserat bort ett lager längs förädlingskedjan, vilket sänker kostnaderna för båda parterna, om det hanteras på ett riktigt sätt. En annan metod som kan användas för att länka samman organisationer längs förädlingskedjan kan vara att ena parten tar över den andra partens distributionsfunktion för att spara in en funktion längs kedjans väg mot slutkonsumenten.
- Den tredje delen av SCM handlar om hur företagen skall kunna förkorta leveranstiderna och minska kostnaderna för att stå starkare i den allt hårdare konkurrensen. Denna del handlar om en mer långsiktig planering, det vill säga de strategiska frågorna, som uppkommer då man skall välja hur man skall arbeta för att bli effektivare.

David Fredrick Ross (1998) definerar supply chain management enligt följande “*Supply chain management is a continuously evolving management philosophy that seeks to unify the collective productive competencies and resources of the business functions found both within the enterprise and outside in the firm’s allied business partners located along intersecting supply channels into a highly competitive, customer-enriching supply system focused on developing innovative solutions and synchronizing the flow of marketplace products, services, and information to create unique, individualized sources of customer value.*”

---

<sup>37</sup> Ross, D.F., (1998), s. 7ff

## 4.2 Historisk överblick<sup>38</sup>

De första 25 åren efter andra världskrigets slut var det inte vanligt att företagen hade någon framträdande strategisk planering. Företagen inriktade sig istället på massproduktion och massdistribution av homogena produkter. De eftersträvade att åstadkomma skalfördelar i denna produktion genom vertikal integration. Organisationerna var centralt styrda och hierarkiskt uppbyggda. Kunderna hade att välja mellan att köpa dessa homogena produkter eller att betala ett högt pris om det ens var möjligt för att få en individualiserad produkt efter deras personliga önskemål. 1970-talet präglades av energikriser, högre inflation, allmän osäkerhet och en ökad konkurrens från de asiatiska länderna. Detta resulterade i att företagen förutom att placera sina resurser på effektivaste sätt även började fokusera på de krympande marginalerna, kortare produktlivscyklar, ökade kostnader för arbetskraft och produktionsråvaror samt svårigheter att skaffa sig komperativa fördelar i den allt hårdare konkurrensen.

Under 80-talet insåg företagsledarna att det inte längre var tillräckligt att effektivisera produktionen och minska kostnaderna för att behålla marknadsandelarna. De forna storföretagen som Xerox, IBM och General Motors insåg att de förlorade till förmån för de mer reaktionsbenägna företagen som Compaq, Canon, Sony och Toyota. Det som var nytt i denna period var att det infördes nya tankesätt för att styra produktionen. Begrepp som *lean production* infördes där just in time (JIT) och total quality management (TQM) ingår. Detta ledde till att de innovativa företagen skaffade sig konkurrensfördelar genom kortare produktionstider, utnyttjande av leverantörers och kunders kunskaper, ha de produkter som kunderna efterfrågar och förkorta utvecklingstiden för nya produkter i sortimentet.

Under det tidiga 90-talet har det sökts vidare efter mer flexibla produktionsprocesser som möjliggör snabbare förändringar. Syftet är att erbjuda kunden valmöjligheter och en produkt av bättre kvalitet utan att företaget skall behöva ta ut ett högre produktpris från kunden. Det egentliga målet är att kunna möta kundens krav på högkvalitativa, kundanpassade produkter till låga kostnader och snabba leveranser, genom att förkorta utvecklingstiderna för nya produkter. Detta möjliggör skapandet av ett företag, som är flexibelt och har förmågan att förändra produktionen allt eftersom omvärlden förändras.

## 4.3 Förädlingsprocessen

### 4.3.1 Förädlingskedjan

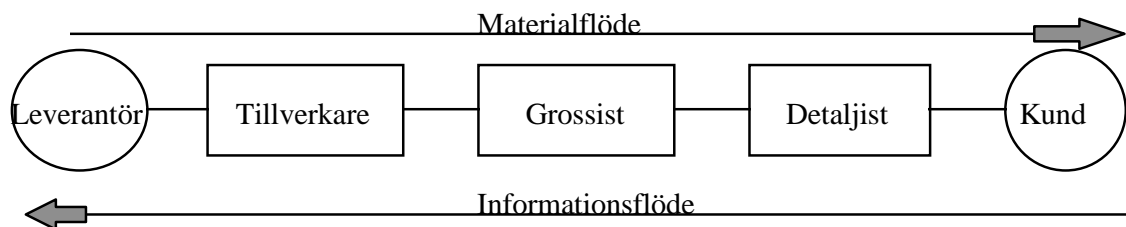
I den amerikanska litteraturen talas det förutom om supply chain management också om *supply channel management*. Man kan fråga sig om det är samma tankar under ett annorlunda namn. Supply chain management är som tidigare nämnts ett tankesätt, som förklarar hur ett företag kan planera produktionsprocessen för att engagera leverantörer och kunder längs

---

<sup>38</sup> Ross, D.F., (1998), s. 110-112



förädlingskedjan. Supply channel management skiljer sig genom att det är ett smalare begrepp som endast behandlar hur företaget skall hantera den affärsfunktion som tillser att det fysiska varuflödet fungerar genom kedjan. Supply channel är det fysiska flödet av produkter och tjänster från råvaror fram till marknaderna i förädlingskedjans slut. I detta arbete använder jag det svenska ordet förädlingskedja istället för engelskans supply channel. Figur 3 visar ett exempel på en traditionell förädlingskedja med fem deltagare. Kedjans funktion är att förflytta varor och dess tillhörande äganderätt till marknadernas kunder. Utöver denna grundläggande funktion skall kedjan även tillse att information om den framtida efterfrågan och marknadstrender med mera förflyttas i varuflödets motsatta riktning. Grossistens roll i kedjan är att minska antalet kontakter samt att effektivisera distributionen mellan specialiserade tillverkare och detaljister, som behöver ha produkter från en mängd olika producenter. Utan grossistens tjänster skulle varje tillverkare bli tvungen att ha direkt kontakt med varje enskild detaljist. Problemet med denna uppdelning är dock att grossisten kan fungera som ett filter mellan marknaderna och de tillverkande företagen, vilket innebär att de inte blir medvetna om marknadernas förändrade förväntningar på ett lika tidigt stadium.<sup>39</sup>



Figur 3 Förädlingskedja Källa Ross (1998)

#### 4.3.2 Konsumentvärde

Den tid som fortlöper från det att kunden har lagt en order till dess att han har tillgång till produkten går under beteckningen *ledtid*. En stor del av tankarna med supply chain management handlar om att denna tid skall minimeras för att därigenom skapa en organisation med en hög servicenivå till kunderna. Inom SCM-teorin talas det om ytterligare en ledtid, nämligen den *strategiska ledtiden*. Detta är den tid som fortlöper från ritbordet via produktionen fram till den slutliga marknaden för den aktuella produkten. Då dagens produkter har allt kortare livscyklar är det av stort intresse att denna tid hålls under kontroll. Det finns exempel på fall då den strategiska ledtiden är längre än produktens livscykel, vilket innebär att produktens tid på marknaden är kortare än den tid det tar att utveckla, tillverka och distribuera produkten till kunderna.<sup>40</sup>

Som ett hjälpmedel för att analysera och eventuellt förkorta ledtiderna kan man dela upp produktens tid inom förädlingskedjan i vertikal och horisontell tid. *Den horisontella tiden* är likvärdig med den tid, då produkten befinner sig i produktionsprocessen, det vill säga

<sup>39</sup> Ross, D.F., (1998), s. 150ff

<sup>40</sup> Christopher, M., (1998), s. 31

produkten tillförs värde. *Den vertikala tiden* tillför inte produkten något värde ur konsumentens synvinkel, exempelvis lagring av den halvfärdiga produkten längs förädlingskedjan. Dessa tider talar även om hur lång tid det tar att öka produktionen vid en ökad efterfrågan, vilket är den horisontella tiden. Vid en minskad efterfrågan är det dock summan av den vertikala och horisontella tiden, som är det intressanta. Denna summa talar om hur lång tid det tar att tömma förädlingskedjan på produkter inför en förändring i produktionsbehovet. Ett nyckeltal för att möjliggöra jämförelser mellan olika företag och olika produktionsprocesser inom det egna företaget är kvoten mellan den horisontella och den totala tiden, som anger hur stor del av produktionstiden, som egentligen tillför produkten något värde.<sup>41</sup> Idealet är att den totala produktionstiden är lika med den horisontella tiden, vilket innebär att produkten under hela produktionstiden tillförs värde och inte ligger på lager. Genom att utnyttja *just in time* i lagerhanteringen närmar sig den totala produktionstiden den horisontella, då producenten kapar på såväl råvaru- som färdigvarulagret. Råvarorna anländer till producenten och går direkt in i produktionen, och de färdigproducerade produkterna går direkt från produktionen vidare till kunderna. Risker med denna lagerhantering är att lagret bara flyttas och någon annan istället får sköta detta lager, om deltagarna i förädlingskedjan inte samordnar sina aktiviteter. För att det totala lagret i förädlingskedjan skall kunna minskas måste det till en framförhållning. De som befinner sig i kedjans tidigare delar måste veta vad de skall leverera i den närmaste framtiden och planera sin produktion efter detta. Om detta inte är fallet måste de ha produkter på lager om de inte skall behöva säga nej till sent inkomna order.

#### 4.4 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnader uppstår då köpare och säljare skall genomföra en transaktion, kostnaderna uppstår i form av tid, arbete, risker och pengar. Kostnaderna uppstår då köparen skall komma i kontakt med säljaren och att utvärdera dennes anbud (villkor) vilket ger upphov till transaktionskostnader. Det medför även en risk att gå in i en affär med en tidigare okänd samhandelspartner. För att minska risken kan köparen kontrollera säljarens uppgifter med en tredje part vilket medför kostnader, som är att klassificera som transaktionskostnader. Transaktionskostnaderna kan till en viss del reduceras genom att transaktionens inblandade parter skriver kontrakt. Jag gör ingen fullständig genomgång av transaktionskostnadsteorin utan går endast igenom de delar som jag anser är intressanta utifrån ett flödesekonomiskt perspektiv.

Det är främst följande tre faktorer som påverkar transaktionskostnadernas storlek:

- Resursbundenhet
- Osäkerhet
- Hierarkisk nedbrytning

---

<sup>41</sup> Christopher, M., (1998), s. 110-116

#### 4.4.1 Resursbundenhet

När en marknadsaktör har investerat i transaktionsspecifika tillgångar är han låst vid en viss produktion för en tid framöver. Transaktionsspecifika tillgångar definieras som en investering, som har ett lågt värde i alternativa användningsområden. Exempel på transaktionsspecifika tillgångar är svinhus, ladugårdar och slakterier, det vill säga anläggningar som är inredda för ett speciellt ändamål. Risken med att investera i denna typ av tillgångar är att marknadsens övriga aktörer kan utnyttja att man genom investeringen har låst fast sig i en viss produktion. Priserna kan komma att sänkas då köparna vet att man inte kan upphöra med produktionen och därför kommer att anta anbudet.

*Kvasiräntan* är skillnaden mellan vad en produkt kan säljas för och det bästa alternativa priset. Säljare och köpare kan komma fram till att säljaren skall premieras med en merbetalning för att han producerar någonting utöver det vanliga, till exempel att produktionen sker med ett ökat miljöhänsyn. I detta fall är merbetalningen för dessa produkter den så kallade kvasiräntan. I de fall som det endast finns en eller ett fåtal köpare av produkten, finns det risk för att en betydande del av kvasiräntan kommer att tillfalla köparen. Säljarens enda val är ju att sälja produkten till det pris, som marknaden betalar för standardprodukterna, eller att sälja till ett pris, då han får en del av kvasiräntan. Om det å andra sidan finns många köpare som konkurrerar med varandra men inte så många säljare, finns det goda möjligheter att säljarna istället kan ta den största delen av kvasiräntan.<sup>42</sup>

Förutsättningen för att kvasiräntan skall kunna tillfalla köparna är att den är resultatet av en transaktionsspecifik tillgång. Om kvasiräntan skulle vara resultatet av en icke transaktionsspecifik tillgång, skulle producenterna upphöra med den aktuella produktionsinriktningen om de inte fick ett tillräckligt högt pris. Exempel på tillgångar som kan ge upphov till en kvasiränta som till en betydande del kan hamna hos köparen är en stallinredning eller en dyrare gödselhantering. Om kvasiräntan istället kommer från att djuren utfodras med ett dyrare foder, skulle producenterna på ett enkelt sätt kunna byta fodersort om de inte skulle få tillräcklig täckning för sina merkostnader.<sup>43</sup>

Transaktionsspecifika tillgångar leder till att aktören är knuten vid sin befintliga produktion. Det går inte att byta produktionsinriktning utan betydande kostnader. Det är inte heller helt ovanligt att marknadsvärdet på tillgången är lågt, det vill säga tillgången är en så kallad "sunk cost". I de fall som säljarna i en bransch har en produktionsapparat som består av tillgångar med ett stort kapitalvärde, finns det "barriers of entry" för att komma in i branschen. Om tillgångarna är svåra att omsätta i likvida medel råder det "barriers of exit" för att komma ifrån branschen. Dessa barriärer för att komma in i och ut ur en produktion leder till att resurserna inte förflyttas på ett effektivt sätt emellan olika produktionsinriktningar. Eftersom barriärerna leder till att aktörerna inte kan lämna branschen eller komma in i den på ett enkelt sätt, finns det en risk för att övriga aktörer utnyttjar detta för att tillskansa sig egna vinster. Köparna kan utnyttja barriers of exit genom att sänka priset, då säljarna inte har något annat

---

<sup>42</sup> Martinez, S. W., (1999), s. 14

<sup>43</sup> Martinez, S. W., (1999), s. 14

val än att fortsätta att leverera. Då det råder barriers of entry kan säljarna utnyttja att det är svårt att etablera nya produktionsanläggningar genom att höja produktpriset. Förekomsten av resurströghet riskerar även att försvåra användandet av marknadssignaler. Signalerna måste vara kraftiga för att det skall ske någon förändring.<sup>44</sup>

#### 4.4.2 Osäkerhet

Osäkerhet om transaktionens framtida utfall ökar transaktionskostnaderna. Ett exempel är det framtida pris som en producent får när produktionsresultatet säljs. Den produktion som har en lång planeringshorisont är utsatta för en större risk än produktion som kan förändras på en kortare tid.<sup>45</sup>

Vid inköp av produktionsresurser kan köparen vara utsatt för en stor risk och därmed en stor kostnad för att uppväga denna risk. De inköpta varorna kan vara av en sådan typ att de inte går att kontrollera på förhand. De är inte producerade när affären görs upp eller de är av en sådan beskaffenhet att de inte kan kontrolleras utan att bli förstörda.<sup>46</sup>

Det föreligger även osäkerhet om en produkt har begränsad hållbarhet, som medför att värdet på den avtar snabbt. I detta fall är det endast under en mycket begränsad tidsperiod som produkten har det maximala marknadsvärdet. Producenten av dessa varor är utsatt för en tidspress genom att varorna måste säljas under en begränsad tid. Om han inte lyckas blir transaktionskostnaderna höga, då varorna i slutändan inte kan säljas över huvud taget.<sup>47</sup>

#### 4.4.3 Hierarkisk nedbrytning

Inom en förädlingskedjas verksamhet kan vissa delar karakteriseras av smådriftsfördelar och andra av stordriftsfördelar. En metod att organisera kedjans verksamhet på för att kunna komma åt såväl små- som stordriftsfördelarna är att lägga de olika verksamheterna i skilda bolag. Ett sådant förfarande skulle dock leda till stora transaktionskostnader om marknaden skulle samordna de olika bolagen längs kedjans väg. Partiell vertikal integration är en alternativ metod att komma åt såväl små- som stordriftsfördelarna. De delar som har smådriftsfördelar sköts av enskilda individer eller småföretag medan stordriftsfördelarna läggs i större enheter som styrs av individerna/småföretagen. Detta är ett exempel på Kooperation som enligt Nilsson 1991 s. 42 definieras enligt följande: "*Kooperation är ekonomisk verksamhet, som bedrivs för människors gemensamma behov (medlemmars), och som äges och styres av dessa människor själva*". Ett alternativ att organisera denna typ av verksamheter efter är att utnyttja franchising då istället stordriftsdelarna styr över de som

---

<sup>44</sup> Nilsson, J., (1991), s. 60

<sup>45</sup> Nilsson, J., (1991), s. 62

<sup>46</sup> Nilsson, J., (1991), s. 62

<sup>47</sup> Nilsson, J., (1991), s. 58-60

driver de småskaliga delarna.<sup>48</sup> En definition av franchising är: “...franchise system if it is characterized by the anticipation of the franchisor and franchisee of a continuing business relationship, the continuous exchange of products or services, standards of operation especially for the franchisee, a business concept with a unique identity, and the granting of rights and freedoms through a contract from the franchisor to the franchisee.”<sup>49</sup>

---

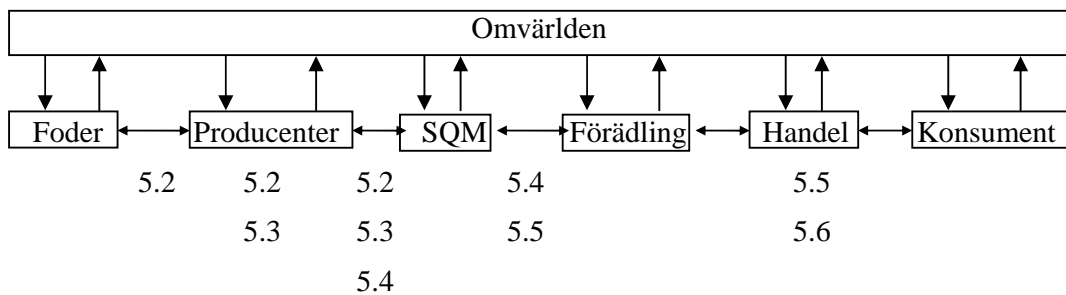
<sup>48</sup> Nilsson, J., (1991), s. 68-69

<sup>49</sup> Michman, R. D. / Sibley, S. D., (1980), s. 198

## 5 Analys

### 5.1 Kapitlets struktur

Figur 4 visar hur produkter flyter från foderleverantörerna fram till slutkonsumenten. I produktflödets motsatta riktning går en informationsström, som talar om kundens önskemål. Omvärlden är utsatt i figuren för att visa att information kan gå mellan aktörer som inte har direkt kontakt med varandra. Konsumenterna kan i massmedia göra gällande att de inte godtar att djuren behandlas på ett visst sätt. Denna information kan kedjans tidigare aktörer ta till sig trots att de inte har någon personlig affärsrelation med varandra. De fem nedanstående punkterna behandlar kontaktytorna som behandlas i kapitel 5.



Figur 4 Kapitlets struktur

- Fodret, som är den största enskilda kostnaden inom den svenska grisköttproduktionen, behandlas i avsnitt 5.2.
- Inom producentledet finns kontakter mellan de specialiserade smågris- och slaktsvinsproducenterna, vilket tas upp i avsnitten 5.2 och 5.3.
- Mellan producenterna och SQM sker det regelbundna kontakter då slaktmogna svin levereras i utbyte mot en ekonomisk ersättning, vilket behandlas i avsnitt 5.4. Möjligheter till att integrera sig vertikalt för att därigenom skaffa sig konkurrensfördelar i prissättningen behandlas i avsnitt 5.3. Kontrakt mellan producenterna och Swedish Meats behandlas i avsnitt 5.2.
- I kontakten mellan SQM och förädlingsindustrin utbyts information om den framtida efterfrågan, vilket behandlas i avsnitten 5.4 och 5.5.
- Mellan förädlingsledet, handeln och konsumenterna är det viktigt med framförhållning för att man skall veta vilka produkter, som marknaderna efterfrågar. Detta behandlas i avsnitten 5.5 och 5.6.

## 5.2 Kontrakt

### 5.2.1 Kontraktstyper

Kontrakt är en metod för att på förhand skicka signaler till producenterna om vilka produkter som förädlingsindustrin önskar att få in i produktionen. Signalerna som förmedlas genom kontrakten, har olika styrka beroende på hur betalningen är fastställd och vilken löptid som kontraktet har.

De olika typer av kontrakt som mer eller mindre vanligen används kan delas in i olika klasser, beroende på hur priset är fastsatt. I ytterligheterna är det kontrakt där priset baseras på producentens respektive köparens produktionskostnad, mellan dessa ytterligheter finns det kontrakt med ett fast pris. Den vanligaste kontraktstypen är den med fast pris. Det är här frågan om ett pris, som fastställs vid kontraktsförhandlingen. Detta framförhandlade pris ligger fast oberoende av vilka förändringar som sker i omvärlden. Detta innebär att leverantören är utsatt för en stor risk, medan köparens risk ligger på en låg nivå, i och med att han på förhand vet sina utgifter för det kontrakterade inköpet. Leverantörens prisrisk är låg då han vet försäljningsintäkten på ett tidigare stadium, däremot är produktionskostnaden okänd varför den totala risken för företaget blir hög. När företag skall förhandla fram kontrakt med fasta priser, ställer det krav på att parterna är väl insatta i de underliggande varumarknaderna, beroende på att när priserna stiger, förlorar det säljande företaget, då det måste sälja produkten till det lägre pris som står i kontraktet. Motsvarande gäller när priserna faller, då istället det köpande företaget förlorar.

Motsatsen till kontrakt med fast pris kan vara kontrakt, där priset är baserat på produktionskostnaden med ett visst tillägg för att ge leverantören en vinst. I dessa kontrakt är leverantören utsatt för en liten risk, då han vet att han får täckning för sina kostnader, medan köparen står för en större risk, då han inte känner de kostnader som han kommer att få i framtiden. Nackdelen med kostnadsbaserade kontrakt är att leverantörerna har mindre incitament för att effektivisera driften under ett pågående kontrakt, det vill säga minska kostnaderna, då de har en garanterad vinst. Leverantören kan dock inte undgå att genomföra effektiviseringar, om de har för avsikt att vara kvar på marknaden, då ingen väljer att skriva ett kostnadsbaserat kontrakt med ett företag som har en icke konkurrenskraftig kostnadsnivå. Kostnadsbaserade kontrakt används framför allt då den underliggande produkten/tjänsten är dyr, komplicerad och av stor vikt för det köpande företaget eller om det råder stor osäkerhet om arbets- och materialkostnaden. I dessa fall är det svårt att få någon marknadsaktör att ta hela den risk, som det skulle medföra att utveckla och producera något som vid kontraktsteckningen inte finns, eller då man inte på förhand kan avgöra de framtida kostnaderna för produktionen. Grunden för att det skall fungera att ha ett kostnadsbaserat kontrakt är att parterna på förhand kommer överens om vilka kostnader som skall ingå i prissättningen.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Monczka, R., (1998), s. 516-519

Swedish Meats har idag ett prissystem som utgår ifrån de kostnader som det medför för organisationen att slakta stycken och få ut produkterna på marknaderna. Ett sådant prissystem i kombination med kontrakt skulle medföra en lägre risk för köparen än vad som är fallet med ett fast pris. Det är då frågan om en produktionskostnad som priset baseras på, men det är inte säljarens utan köparens produktionskostnad.

Det finns exempel på kontraktstyper som ligger emellan dessa ytterlighetsfall, då följaktligen även risken kommer att variera till förmån respektive nackdel för det köpande respektive levererande företaget. Nedan anges exempel på kontrakt som är nämnda i fallande ordning, efter den risk som det medför för säljaren att ingå i respektive kontrakt. Köparens risk är lägst för det första kontraktet och stiger sedan.

- Pris baserat på köparens intäkter för den aktuella produkten
- Fast pris
- Fast pris med indexreglering
- Fast pris som omförhandlas efter utfall
- Fast pris som omförhandlas efter utfall, överskottet fördelas efter en bestämd nyckel
- Kostnadsfördelningskontrakt
- Tid och materialkontrakt
- Kostnader plus tillägg

Kontrakt med ett fast pris kan kombineras med en indexklausul som höjer eller sänker priset i takt med hur indexet förändras. Fördelen med att kombinera ett fast pris med ett index är att osäkerheten minskar för det levererande företaget, då det slipper att ta risken för hur råvarupriserna kommer att förändras över kontraktets löptid. Det kan även förekomma att indexet går ner till följd av förändringar i omvärlden, och denna nedgång kommer då att gynna köparen. Indexet som är en viktig del i dessa avtal skall vara av en etablerad sort, som sätts av en oberoende part. Det bör även vara allmänt publicerat, till exempel producentprisindex. Det vanliga är att endast materialkostnaden varierar med indexet, medan löner, omkostnader och vinst fortfarande är utsatta för risken att de kan bli större eller mindre än vad leverantören räknade med vid avtalets ingång.<sup>51</sup>

I de fall, då parterna i kontraktet inte kan komma fram till någon produktionskostnad att basera kontraktet på, kan ett alternativ vara att de antar ett pris som sätts i kontraktet. När produktionen har kommit igång och ett förutbestämt antal enheter har producerats, utvärderas produktionskostnaden, och denna kostnad för material och löner används för att fastställa priset på den resterande alternativt den totala produktionsordern. En variant är att skillnaden mellan det antagna och det verkliga utfallet fördelas mellan kontraktets parter enligt en i förväg antagen fördelningsnyckel. Detta har fördelen att båda parterna tjänar på ett billigare utfall än vad de antog som produktionskostnad. I den föregående kontraktstypen var det enbart det köpande företaget som tjänade på att utfallet blev förmånligare än vad som hade

---

<sup>51</sup> Monczka, R., (1998), s. 518



antagits när kontraktet förhandlades fram, vilket är ett sämre incitament för att leverantören skall arbeta för ett fördelaktigare utfall.<sup>52</sup>

En typ av kostnadsbaserade kontrakt är de, som bygger på principen att kostnader, som uppkommer i produktionen, skall fördelas mellan de i kontraktet ingående parterna. Parterna kommer på förhand överens om vilka kostnader som skall ingå i fördelningsnyckeln samt hur dessa kostnader skall fördelas procentuellt mellan parterna. Det har visat sig att det är mycket viktigt att redan i kontraktet ha diskuterat hur eventuellt senare uppkomna problem skall lösas för undvikande av missförstånd och meningsskiljaktigheter. För att vara riktigt effektiva skall helst ett kostnadsfördelningskontrakt innehålla någon paragraf, som anger hur kostnadsbesparingar under ett pågående kontrakt skall belönas.<sup>53</sup>

I de fall där det på förhand är svårt att ange en kostnad för ett arbete på förhandlingsstadiet då parterna inte på förhand är medvetna om det framtida arbetets omfattning, kan ett alternativ vara att de kommer överens om ett pris för varje enhet, till exempel antal timmar som det säljande företaget arbetar med den aktuella produktionen. I det framförhandlade enhetspriset skall ingå de kostnader som det köpande företaget skall ersätta det säljande med, där skall följaktligen förutom lönekostnader även ingå omkostnader och vinst. Det köpande företaget har med denna kontraktsform en begränsad möjlighet att vid kontrakteringstillfället veta den slutliga kostnaden för det diskuterade arbetet, vilket innebär att dennas risker ökar.<sup>54</sup>

Det kan vara önskvärt att reducera den risk som det medför för producenterna att teckna kontrakt specificerade om volym, tidpunkt, plats och pris. Komponenten plats försvinner automatiskt genom att föreningarna tillämpar avståndsneutralitet. Låsta kontrakt innebär ökad risk för säljaren men en minskad risk för köparen, då villkoren är kända från början. Risken kan minskas för säljaren genom att införa ett system, där skyldigheten att leverera kan överlåtas till någon annan producent. Den som inte kan leverera det som han har kontrakt på måste köpa denna volym av någon som har denna möjlighet. Swedish Meats kan på detta sätt få in de produkter som de genom marknadsanalyserna ser ett framtida behov av. Producenterna som kan vara restriktiva till att lova att deras grisar kommer att ha nått marknadsmässig kvalitet till ett visst datum får på detta sätt en möjlighet att komma ifrån skyldigheten genom att köpa grisar för leverans eller överlåta skyldigheten att leverera. Om man införde ett system av detta slag har man startat en terminshandel med fysiska djur. Det finns dock en risk för att transaktionskostnaderna blir höga för att hålla ett sådant system igång. De producenter som kan leverera den efterfrågade produkten kan pressa upp priserna, eftersom köparen måste köpa varan för att inte göra sig skyldig till kontraktsbrott.

Danisco Sugar har kontrakt, som anger hur mycket leverantörerna skall leverera. Det har dock skapats en inofficiell marknad, där de som har för mycket betor kan sälja till producenter som

---

<sup>52</sup> Monczka, R., (1998), s. 518

<sup>53</sup> Monczka, R., (1998), s. 519

<sup>54</sup> Monczka, R., (1998), s. 519

har för få för att uppfylla sitt kontrakt. Detta står Danisco inte bakom, men de har inte heller förbjudit det. Handeln får göras upp mellan producenterna på egna initiativ.<sup>55</sup>

Socketbetsodlarna är kontraktbundna och de har ingen möjlighet att komma ifrån skyldigheten om det inte råder allmän missväxt och liknande. Följden har blivit att marknadskrafterna på eget initiativ har infört en marknad för sockerbetor mellan producenter med över- respektive underskott. Om man vill undvika denna oreglerade marknad borde det vara en fördel om det införs en officiell marknad för riskreducering. SQM har idag ett datasystem, PLI (Planerad Leveransanmälan via Internet), dit producenterna får anmäla när de har slaktmogna svin att leverera. Ett liknande system kan skapas dit producenter med för få djur får anmäla sitt intresse om att köpa och de med för många djur får anmäla att de har ett intresse att sälja djur. Priset på denna terminshandel sätts av marknadens tillgång och efterfrågan, men det torde aldrig kunna bli ett pris som är lägre än det aktuella veckopriset.

### 5.2.2 *Kronfågel*

Kronfågels alla producenter har produktionskontrakt, där det anges hur produktionen skall bedrivas. Dessa kontrakt löper över en tidsperiod av sex månader och det talas idag om att förlänga dem till ett år och längre. Kronfågel har inget överskott av producenter och man rekryterar nya producenter i en sådan omfattning att det inte skall uppstå något överskott. Målsättningen är att det skall råda ett stabilt slaktkycklingspris på den svenska marknaden, och det har blivit en kutym att prisförändringar skall aviseras i god tid innan genomförandet. Nystartande producenter får teckna kontrakt, vilka löper på en period av fem år. Detta underlättar för producenterna att klara finansieringen av kycklingstallet, då de kan visa upp en säkerhet inför finansörerna att de har avsättning för produktionen under de kommande fem åren. Kronfågel bestämmer när slakt och insättning av nya djur skall ske, för att på detta sätt kunna planera produktionen i en högre grad. De lantbrukare som önskar att bli kycklingproducenter åt Kronfågel får gå en aspirantutbildning, om Kronfågel anser att de har de rätta förutsättningarna för att bli effektiva producenter. Det krävs en viss spridningsareal, ett ekonomiskt tänkande, och det är bra om företaget är utvecklingsbart, det vill säga att det finns möjligheter att bygga ytterligare hus i framtiden. Kretsloppstänkandet finns även med i urvalsprocessen. Exempel på detta kan vara halmeldning och produktion av egen foderspannmål. Det är en fördel om gårdarna finns i närheten av något av slakterierna (Skara, Valla och Kristianstad). Det talas om att det inte bör vara mer än tio mil till slakteriet, men om det dyker upp ett bra projekt utanför denna cirkel är det inget absolut hinder, då varje företag är unikt och därför måste betraktas individuellt. Kronfågel anser inte att det är viktigt att de blivande producenterna har tidigare erfarenhet av kycklingproduktion. Det viktiga är att det är en företagare med djurintresse.<sup>56</sup>

Kronfågel styr producenterna i en högre utsträckning än vad SQM gör. Frågan är om det går att tillämpa en sådan hård styrning inom svinslakten. Tiden mellan insättning och utslaktning av kycklingar är drygt 30 dagar, beroende på den önskvärda slaktvikten. Kronfågel kan skjuta

---

<sup>55</sup> Andersson, K.-E., Pers. komm., 1999-11-08

<sup>56</sup> Petterson, L., Pers. komm., 1999-06-21

på insättningen av nya djur för att ligga i bättre fas med marknadernas efterfrågan. Kycklingarna som slaktas i Sverige har uppförökats från de grandparents linjer som importerats som dagsgamla kycklingar. Denna uppförökning måste också tas med i beräkningen för när kycklingarna skall sättas in i produktionen. Det måste finnas tillgång till djur och det måste finnas en marknad för avkomman. Inom svinslakten är det samma grundregel som gäller, nämligen att det skall finnas tillgång till smågrisar när efterfrågan föreligger från framföriggande produktionsled. Kycklingsproduktionen har dock en stor fördel, nämligen att det är en kortare tidsperiod, som måste överblickas när prognoserna fastställs.

Mellan smågris- och slaktsvinsproducenterna finns det ett spelteoretiskt problem som tidvis ställer till med flödesproblem för produktionskedjan. Om slaktsvinsproducenterna, när de har tomt i en avdelning, gör bedömningen att det framtida avräkningspriset inte kommer att täcka en tillräcklig del av deras kostnader, kan de låta avdelningen stå tom under en tidsperiod. Resultatet blir att det uppstår ett överskott av smågrisar på marknaden. Flödet i smågrisproduktionen blir sönderhackat när de förmedlingsklara djuren inte blir levererade och därmed fortsätter att ta upp plats i husen som de nyfödda smågrisarna behöver. I slaktsvinshusen är det inget flöde som blir förstört utan produktionen kan återigen tas upp när producenten känner att så är aktuellt. Under de perioder som detta är fallet har inte hela kedjans verksamhet optimerats. Kronfågel som beslutar om när insättning och slakt skall ske, har därmed möjligheten att få produktionskedjans tillgång och efterfrågan på livdjur att stämma överens.

### 5.2.3 Foderkontrakt

I december 1998 stod foderkostnaden för 49,5% av summa kostnader i LRFs bidragskalkyl för modersugga. I slaktsvinskalkylen för samma period var fodrets andel av kostnaderna 40,2%. I Sverige har det ännu inte varit vanligt att producenterna låser det pris som de i framtiden skall betala för fodret, vilket har blivit väldigt vanligt i Danmark. Svenska Foder säljer foder på kontrakt med låsta priser till de producenter, som har önskemål om detta. Odal säljer inte färdigfodret till låsta priser men komponenter som Odal själva kan köpa på termin säljer de även på detta sätt. En tänkbara orsak till att det har blivit vanligt att kycklingproducenterna köper till låsta priser medan svinproducenterna inte gör det kan vara att svinproducenterna inte vet det framtida försäljningspriset, vilket man gör inom kycklingbranschen.

I Agenda 2000 står att interventionspriset på spannmål skall sänkas. Detta borde leda till att svinfodret kommer att bli billigare i framtiden. En fråga som skulle vara intressant att få ett svar på är hur foderkostnaden och avräkningspriset på griskött varierar gentemot varandra över tiden. En tanke kan vara att de rör sig i samma riktning då låga avräkningspriser medför att fler upphör med produktionen och att efterfrågan på foder därmed minskar. Om man låser foderpriset men inte avräkningspriset kan följden bli att marginalerna äts upp av det sänkta grisköttspriset när foderkostnaden per enhet är låst. Nackdelen med låsta priser kommer även igen om man låser grisköttspriset med en termin och priset går upp under terminens löptid.

Smågrispriset som är direkt kopplat till slaktsvinspriset kommer då att gå upp samtidigt som intäkterna är låsta.

#### 5.2.4 Kontraktens bindningstid

När parterna har valt vilken typ av kontrakt de skall teckna, skall de besluta om vilken bindningstid kontraktet skall ha. Beroende på vilken bindningstid som kontraktet har, kan man härleda det till någon av följande tre typer; spot-kontrakt, kortsiktiga kontrakt och långsiktiga kontrakt. Spot-kontrakten har kort bindningstid och avser ofta en specifik affär. Det är oftast inte tanken att kontraktet skall ligga till grund för en regelbunden framtida relation mellan parterna, utan kontraktet kan mer ses som ett bevis för att parterna har gått in i en affär.

Kortsiktiga kontrakt har en bindningstid på upp till ett år och avser regelbundet återkommande inköp, som närmare specificeras av kontraktet. De långsiktiga kontrakten avser regelbundet återkommande inköp under en begränsad alternativt obegränsad tidsperiod, och för att skiljas från de kortsiktiga bör kontraktperioden omfatta minst ett år. Då de långsiktiga kontrakten kräver ett djupare engagemang från leverantören under en längre tidsperiod, krävs det att kontraktet är skrivet på ett sådant sätt att det anger hur eventuellt uppkomna tvister skall behandlas. Fördelarna med långa kontrakt är att köparen får produkter av en jämn kvalitet, då de kommer från samma leverantör under en längre period. Det skapar möjligheter att minska lagret hos såväl säljare som köpare, då de på förhand fastställer en leveransplan för den kommande kontraktperioden. Då leverantören på ett tidigare stadium vet vad som skall produceras under den kommande tidsperioden skapar det möjligheter för denna att kunna genomföra större engångsinköp av komponenter till en lägre kostnad. Nackdelar som kan uppstå vid tecknandet av långsiktiga kontrakt är att priskonkurrensen tenderar att minska då det genomförs färre förhandlingsomgångar över tiden. Det finns även en risk att det köpande företaget behåller en leverantör, som inte hänger med i utvecklingen. Ett långsiktigt kontrakt riskerar även att reducera leverantörens vilja att utveckla produkter och processer, då de ser en säker avsättning för produkterna under en lång tid framöver. De ovan nämnda nackdelarna riskerar tillsammans att placera det köpande företaget i en sämre konkurrensposition i jämförelse med marknadens övriga aktörer, vars leverantörer ligger längre fram i utvecklingsprocessen.<sup>57</sup>

För att åstadkomma en stabilitet för slakterierna är det bra med långa kontrakt det vill säga att producenterna åtar sig att leverera svin med jämna mellanrum under en längre tidsperiod. Det är dock tveksamt om priset skall vara låst i dessa långa kontrakt på över ett år utan det är nog lämpligare att det fastställs närmare leveransen. Om det skall finnas priser som är låsta behöver det nog kombineras med något slags index. Tidigare i detta kapitel nämndes det att ett index skall vara av en etablerad typ som sätts av tredje oberoende part. Inom grisköttsproduktionen kan det dock vara aktuellt att skapa ett nytt index som baseras på foderpriset som är den största enskilda utgiften i produktionen. Smågrispriset är ju som tidigare nämnts redan kopplat till grisköttspriset enligt en matematisk formel. En metod kan

---

<sup>57</sup> Monczka, R., (1998), s. 521-523

även vara att producenterna tecknar leveranskontrakt med bindningstider på över ett år varpå slakterierna får ett stabilt produktflöde. Priset för dessa leveranser kan sättas med hjälp av terminer, de som önskar att få ett avtalat avräkningspris kan få detta när han så önskar. Det blir då upp till den enskilda producenten att avgöra på vilken tidshorisont som han vill låsa avräkningspriset. Det är även möjligt att låsa kostnaden på insatser som foder, kapital och dylikt.

### 5.3 Integration och koordination

Organisationer kan utöka sin verksamhet genom att ta över funktioner i förädlingskedjan som ligger närmare de slutliga marknaderna; så kallad framåtriktad vertikal integration. Bakåtriktad vertikal integration är dess motsats, nämligen att de istället tar över funktioner i förädlingskedjan, vilka befinner sig närmare råvarustadiet. Dessa båda integrationsformer bygger Kooperation på; att man genom ägande skall skaffa sig kontroll över till exempel marknadsföring och/eller råvaruförsörjning. Råvaruproducenter startar ett kooperativt företag för att sköta vidareförädling och försäljning av en produkt, som är mer konsumentanpassad än vad som hade varit fallet om de sålt råvarorna till externa förädlingsföretag. Råvaruproducenterna kan genom denna organisationsform få del av de vinster som uppstår i förädlingsledet.<sup>58</sup>

Det finns även horisontell integration som innebär att man genom ägande tar över företag som befinner sig på samma horisontella nivå i förädlingskedjan som den egna organisationen. Exempel på detta är fusioner som sker för att skapa skalfördelar genom att det nybildade företaget får en högre marknadsandel och därmed en mer storskalig produktion. Tanken är att genom att slå ihop flera delar skall en summa erhållas som är större än summan av de enskilda delarna.<sup>59</sup>

Koordination innefattar alla de former som en produktionskedjas verksamheter kan samordnas på. För att särskilja de olika formerna av koordination åt kan de graderas efter hur stor makt över produktionskedjans olika vertikala steg som innehas av en enskild aktör. Som en ytterlighet finns de fullständigt fria aktörerna där det inte finns någon avtalad koordination dem emellan, varje steg i förädlingskedjan ägs och kontrolleras av sinsemellan oberoende aktörer. I detta fall är parterna helt fria att handla med vem de vill, när de vill och hur de vill. Affärerna görs här upp när produktionen är avslutad och det förekommer ingen framförhållning i form av en gemensam planering. Dess motpol är den vertikala integrationen. Här är två eller flera steg i produktionskedjan samordnade genom att de ägs av samma aktör vilket innebär att även makten över dessa steg innehas av samma aktör. Det finns även exempel på koordination mellan dessa ytterligheter till exempel kontraktering som beskrivs i avsnitt 2.4. Vidare finns exempel på en form av koordination då köparen av produktionsresultatet äger en betydande del av de insatsvaror som används av leverantören. Leverantören kan då mer liknas vid en försäljare av en tjänst, beroende på hur stor del av

---

<sup>58</sup> Cobia, D. W. / Ingalsbe, G. / Wilstrup, R. H., (1989), s. 366

<sup>59</sup> Cobia, D. W. / Ingalsbe, G. / Wilstrup, R. H., (1989), s. 365

insatsvarorna som kommer från köparen respektive säljaren. Ju större andel desto större är inslaget av tjänsteproduktion.<sup>60</sup>

### 5.3.1 Intern/externproduktion

När ett företag skall välja mellan att själv tillverka något eller att låta något utomstående företag sköta produktionen, finns det flera faktorer som påverkar detta val. Det är en fördel att låta produktionen ske inom företaget, då man vill ha kontroll över varje enskilt steg i produktionsprocessen. Om det är stora produktionsvolymerna som avses, kan det finnas ekonomiska skäl till att låta produktionen ske i egen regi, då det ger upphov till skalfördelar. Nackdelar med internproduktion är att det är svårt att på förhand veta den framtida produktionsvolym, efter vilken anläggningen skall dimensioneras. Om det är en produktionsanläggning som saknar alternativ användning, ökar riskerna än mer. Dessa två nackdelar betyder att företaget riskerar att stå med en anläggning som är för stor och därmed leder till en dyr produktion. Risken med bristfällig alternativ användning ligger i att om produktionen skall läggas ner, till exempel på grund av vikande efterfrågan, står man med en anläggning utan något användningsområde. Företagets flexibilitet minskar då det investeras i egen tillverkningskapacitet, då det ofta är enklare att byta ut en extern leverantör än att förändra en intern tillverkningsprocess. Fördelar med extern produktion är att företaget får möjlighet att koncentrera sina resurser på det område där det har sin ”*core competence*”; kärnkompetens.<sup>61</sup>

Inom primärproduktionen finns exempel på såväl ökad som minskad specialiseringsgrad. Suggringarna är ett system, där smågrisproduktionen delas upp mellan två aktörer. Den ena parten, navet, inriktar sig på att inseminera och dräktighetsundersöka djuren. Satelliterna sköter grisningsförloppet. En del av satelliterna är inriktade på att sälja smågrisarna när de har kommit upp i förmedlingsvikten; andra har istället integrerad produktion. De som har integrerad produktion har inte endast en produktionsgren utan har i många fall gått in i ett nytt verksamhetsområde. Fördelarna med suggringarna är att sugghyran är kopplad till smågrispriset så att kostnaderna minskar om intäkterna minskar. Detta innebär dock en nackdel då smågrispriset stiger, vilket medför att man förlorar på att hyra suggor vid högkonjunktur inom svinbranschen. En fördel med den externa produktionen, som suggringarna är ett exempel på, är att det inte krävs lika stora byggnader för att starta en omgångsbaserad produktion. Det sker även en omfördelning mellan fasta och rörliga kostnader såtillvida att det blir en större andel rörliga, vilket medför lägre risk för producenten.

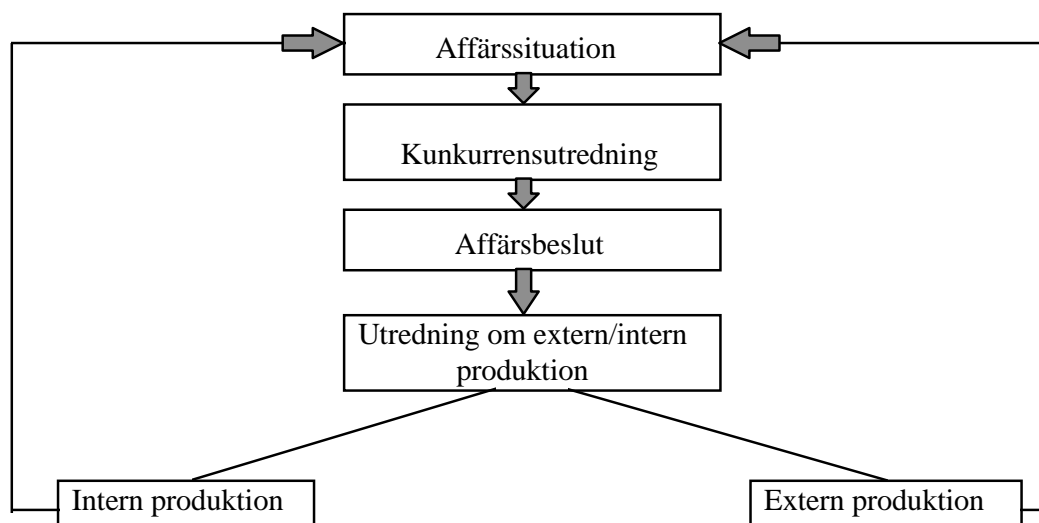
Mellangårdsavtal är exempel på externproduktion av smågrisar. Smågrisarna produceras för en kontrakterad köpare, som får bestämma vad han vill ha för djurmaterial. Externintegreringen gör det möjligt för såväl smågris- som slaktsvinsproducenten att hålla på med det område där han har sin core competence. Producenterna kommer överens om vilken produkt som skall levereras och när den skall levereras. Tanken med externintegrering är att slaktsvinsproducenten skall få djur som växer bättre i slaktsvinshuset, till exempel beroende

---

<sup>60</sup> Martinez, S. W., (1999), s.13

<sup>61</sup> Monczka, R., (1998), s. 210-215

på att de inte har drivits efter maximal tillväxt. Mervärdet som dessa djur har för slaktsvinsproducenten skall fördelas mellan säljaren och köparen enligt en metod som de avgör själva. Det maximala merpriset, som kan vara stabilt över tiden, är det mervärde som djuren har för slaktsvinsproducenten. Om merpriset skulle vara högre, skulle producenten förlora på att stå kvar vid externintegreringen. Det lägsta merpris som kan bli aktuellt är den merkostnad, som det har medfört att föda upp dem i relation till marknadens standardgrisar. Mervärdet i slaktsvinsproduktionen sätter pristaket och den ökade produktionskostnaden i smågrisproduktionen lägger prisgolvet. Mellangårdsavtalet gör det möjligt att optimera den gemensamma produktionen, istället för att var och en skall optimera sin del av produktionskedjan. Om delarna optimeras enskilt, finns en risk att det totala blir mindre, då smågrisproduktionens optimering kan vara till nackdel för slaktsvinsledet och tvärtom.



Figur 5 Beslutsprocess för intern/externproduktion Källa Monczka 1998

### 5.3.2 Prissättning i konkurrens

Intäkten minus den del av särkostnaden som är påverkbar utgör produktens täckningsbidrag. Ett positivt täckningsbidrag anger att produkten hjälper till att täcka företagets samkostnader, det vill säga de kostnader som företaget har oberoende av om det tar den aktuella affären.<sup>62</sup> Då täckningsbidraget divideras med försäljningspriset, erhålls produktens täckningsgrad i procent.

Det företag, som har de lägsta påverkbara kostnaderna, har möjlighet att hålla lägre prisnivå. Försäljningsökningen behöver inte vara lika stor vid en prissänkning för att prisförändringen skall vara lönsam. Som framgår av nedanstående formel blir resultatet en mindre försäljningsförändring, då företaget har en högre täckningsgrad på den aktuella produkten.

<sup>62</sup> Nagle, T., (1995), s. 27

$$\frac{-\text{Prisförändring (\%)}}{\text{Täckningsgrad (\%)} + \text{Prisförändring (\%)}} = \text{Försäljningsförändring (\%)}$$

Då ett företag med ett lägre täckningsbidrag konkurrerar med ett företag med ett högre täckningsbidrag, kommer det att uppstå en konkurrensfördel för företaget med det högre täckningsbidraget. En orsak till denna skillnad i täckningsbidrag kan vara att det ena företaget producerar en större del av den slutliga produkten internt inom organisationen, vilket leder till att de har en större andel fasta och en lägre andel rörliga kostnader och därmed råder det även en skillnad i de slutliga täckningsbidragen. Det företag, som köper in mer halvfabrikat från underleverantörer, får hela denna utgift som en rörlig kostnad, medan konkurrenten endast får materialkostnaden som rörlig kostnad. Det innebär följaktligen en nackdel att köpa in halvfabrikat från externa leverantörer i de fall då det råder hård priskonkurrens mellan marknadens aktörer. Det kan därmed vara lämpligt att det företag som har externproduktion försöker att uppnå en liknande kostnadsfördelning som de konkurrenter som har en internproduktion.<sup>63</sup>

En metod för att nå detta resultat kan vara att betala leverantörerna en klumpsumma, som ungefär skall täcka de fasta kostnaderna de hade haft, om de bedrev produktionen internt. Utöver denna klumpsumma skall betalning sedan utgå för de exemplar som köps från leverantören, men denna betalning blir nu lägre och motsvarar istället ungefär de rörliga kostnaderna. Resultatet av denna omfördelning av betalningssystemet är att det inköpande företaget nu kan konkurrera på samma villkor som de konkurrenter, som producerar produkterna internt. De har en lägre andel rörliga kostnader och en större andel fasta kostnader, vilket innebär att de inte behöver lika stor försäljningsökning för att gå med vinst vid en prissänkning. Samtidigt blir de även känsligare vid prishöjningar. Vid en given prishöjning klarar de inte av att förlora lika mycket i försäljning, innan företaget förlorar på den aktuella prishöjningen. General Motors använder detta system när man ingår avtal med sina underleverantörer. De står då för de fasta kostnaderna, som uppkommer vid omställning och igångkörning av produktionen. Det kan förutom att det är en prissättningsfördel för köparen, upplevas som en minskad risk för producenten då han slipper en del av de fasta kostnaderna. Förutom att det skulle medföra en lägre risk för producenterna och en prissättningsfördel för köparen om Swedish Meats de skulle stå för delar av produktionsfinansieringen, under en kortare tidsperiod sänder det även ut kraftiga signaler till producenterna, finansierarna och övriga marknadsaktörer att Swedish Meats tror på affärsidén.<sup>64</sup>

Ytterligare en metod att nå ett likvärdigt resultat är att i förhandlingarna komma fram till ett tvåprissystem; ett högt pris för de första exemplaren, som skall täcka de fasta kostnaderna i produktionen. Detta högre ingångspris skall finnas i kombination med ett lägre pris för de exemplar utöver en förutbestämd volym, som endast skall täcka de rörliga kostnaderna och leverantörens vinst. Systemet skall medföra att det är lönsamt för det inköpande företaget att

<sup>63</sup> Nagle, T., (1995), s. 283-288

<sup>64</sup> Nagle, T., (1995), s. 287



sträva efter en högre försäljningsvolym, då det endast behöver täcka de rörliga kostnaderna med denna marginalvolym. Nackdelen med båda dessa betalningssystem är att leverantörens vinst ökar proportionellt med den levererade volymen. Det system, som bygger på att leverantören erhåller en klumpsumma, kan användas för att garantera leverantören en avtalad vinst. Nackdelen är att leverantörens incitament för att hålla leveranstider och god kvalitet på den levererade volymen utöver brytpunkten minskar. För att systemen skall fungera på ett acceptabelt sätt krävs att leverantörens vinst endast är en liten del av det avräkningspris, som leverantören erhåller. När detta inte är fallet, kan en metod vara att parterna kommer överens om ett grundpris, som täcker de rörliga kostnaderna och därefter en viss andel av uppköparens slutliga vinst. Då kommer det uppköpande företaget ifrån problemet med att leverantören inte har något incitament för att vara en god leverantör, eftersom han får en viss procent av köparens slutliga vinst som troligen kommer att öka, om leverantören levererar bra varor i utsatt tid. Ovannämnda prissättningsmetoder är dock inte vanligt förekommande. Tänkbara anledningar kan vara att det är svårt att få fram kostnader, som är fasta över större intervall.<sup>65</sup>

Swedish Meats har i tidningsartiklar gjort gällande att de önskar att delta som finansärer i uppförandet av (enligt svenska mått) storskaliga svinanläggningar. Detta har dock inte mottagits enbart positivt av dagens medlemmar, som ser det som att de då skulle finansiera morgondagens konkurrenter. Om projektet skulle bli verklighet har enligt ovanstående resonemang Swedish Meats goda möjligheter att konkurrera som en helintegrerad kedja, eftersom en större andel av kostnaderna då skulle vara samkostnader. En jämförelse kan dras med General Motors som står för leverantörernas fasta kostnader vid produktionsomläggningar. Swedish Meats blir om detta genomförs exponerade för en större risk då det innebär en kreditrisk att vara finansier.

## 5.4 Avräkningspriset

Genom avräkningspriset skickar Swedish Meats signaler till sina leverantörer om kvantitet, kvalitet och vid vilken tidpunkt som Swedish Meats önskar att få in slaktdjuren till slakterierna. Låt oss anta att producenterna är vinstmaximerare, det vill säga de producerar den volym då deras marginalkostnad är lika med marginalintäkten. Detta innebär att om avräkningspriset som är producenternas marginalintäkt, stiger kommer de att producera en större volym enligt avsnitt 5.4.2.1. Då Swedish Meats är ett kooperativt företag delas en eventuell ägarersättningen ut som en efterlikvid baserad på den levererade volymen. Efterlikviden kommer därför att "grumla" prissignalen på grund av att styrsignalen blir för hög, då efterlikviden av producenterna kan uppfattas som en produktbetalning. Resultatet blir att den marginalintäkt, som producenterna optimerar efter, är högre än det pris som marknaden betalar för produkterna. Då produktionen ökar, kommer enligt den mikroekonomiska teorin priserna att sjunka. På senare år har det dock inte förekommit någon efterlikvid varför ägarersättningen i praktiken ingår i det utbetalda avräkningspriset.

---

<sup>65</sup> Nagle, T., (1995), s. 288

Den kooperativa organisationsform som är beskriven i stycket ovan är den modell som av Jerker Nilsson beskrivs som den traditionella kooperativa modellen.<sup>66</sup> Förutsättningarna för att denna organisationsform skall kunna fungera är att kooperativet har en genomsnittskostnad, som minskar vid en ökad produktionsvolym och att marknadspriset är konstant (företaget kan inte påverka priset genom sitt agerande på marknaden, det vill säga kooperativet är en pristagare). Det kooperativa företaget kan vara en pristagare genom att det bedrivs en politik som håller priserna på en garanterad nivå, vilket var fallet i Sverige fram till avregleringen 1990. Kooperativet kan även vara en pristagare på en totalt avreglerad marknad, under förutsättning att dess marknadsandel är så liten att det inte kan påverka priset genom att öka eller minska produktionen.

Den danska svinproduktionen, som beskrivs i avsnitt 3.2, är inriktad mot exportmarknaderna. Självförsörjningsgraden är 400%. Den svenska svinnäringen har inte satsat lika hårt på export. Ungefär 12% av den svenska produktionen exporteras. Denna skillnad medför att danskarna är pristagare medan den svenska svinnäringen inte är det. Om Danmarks produktion ökar med ett visst antal ton, är denna ökning en liten andel av den volym, som omsätts på deras marknad, som är den avreglerade världsmarknaden. Detta är inte fallet för den svenska näringen, som säljer huvudsakligen på den inhemska marknaden. Om Swedish Meats höjer produktionen med 10% och Swedish Meats har en marknadsandel på 75% så kommer utbudet på marknaden att öka med lite drygt 7%, om man bortser från att en del av produktionsökningen kan exporteras. Följden blir att Swedish Meats inte är en pristagare utan påverkar marknadspriset genom de aktioner som de utför genom att öka eller minska produktionen.

Den danska slakterikooperationen kan enligt den kooperativa teorin bedriva sina företag som traditionella kooperativ, då de är pristagare på marknaden. Swedish Meats som har en stor marknadsandel är som ovan beskrivits ingen pristagare. Följden är att Swedish Meats inte uppfyller kraven för att det skall vara lämpligt att organisera sig som ett traditionellt kooperativ.

#### *5.4.1 Avräkningspriset ur Swedish Meats synvinkel*

Det avräkningspris som SQM Pork fastställer måste ha sin grund i det pris som råder för grisköttsbaserade produkter på marknaderna. Ingen marknadsaktör klarar av att köpa råvaror för en högre kostnad än vad han sedan kan avsätta dem för. I problemanalysen togs bland annat upp hur viktigt det är att producenterna är på det klara med att Swedish Meats inte har något eget behov av de inköpta volymerna. En metod att sprida denna kunskap är att göra producenterna medvetna om att det råder ett direkt samband mellan avräkningspriset och det pris som SQM kan sälja produkterna för.

I lantbrukspressen dyker med jämna mellanrum upp uttalanden och insändare med innehållet "vi kräver 1 krona över det danska priset". För att kunna upprätthålla ett avräkningspris, som

---

<sup>66</sup> Nilsson, J., (1998)

ligger över det danska, måste det antingen finnas ett mervärde som kan resultera i ett högre försäljningspris, eller också måste den svenska slakten ske till en lägre kostnad.

#### 5.4.1.1 Kostnader

För att priset skall kunna fastställas på ett effektivt sätt måste beslutsfattaren vara medveten om vilka kostnader som är betydelsefulla i det aktuella fallet.

Skillnaden mellan sam- och särkostnader är viktig för hur ett pris påverkar företagets förmåga att generera vinster. *Samkostnader* är de kostnader som inte påverkas av beslutet; de är oförändrade före och efter det att beslutet har genomförts. *Särkostnader* påverkas direkt av det beslut som företaget står inför, och de är ofta men inte alltid rörliga. Om företaget står inför ett beslut som kräver att mer produktionskapacitet tillförs organisationen, är den fasta kostnaden en särkostnad, när volymen kommer över den nivå där den extra kapaciteten blir nödvändig. Detta är exempel på en fast kostnad som är sär- respektive samkostnad i olika intervaller. Det finns även exempel på att fasta kostnader kan vara särkostnader genom hela intervallet, till exempel ombyggnader för att nå ett nytt marknadssegment.<sup>67</sup>

De kostnader som ej uppstår för företaget om det väljer att inte genomföra ett eventuellt beslut, går under namnet *avoidable cost* (*påverkbara kostnader*). De kostnader som inte kan fås tillbaka kallas istället för *sunk cost* (*förlorade kostnader*). När en maskin säljs är det vanligt att en del blir en påverkbar kostnad och resterande en förlorad kostnad. Om maskinen säljs för ett pris som motsvarar den historiska anskaffningskostnaden gånger dess procentuella återstående livstid, är kostnaden i sin helhet en påverkbar kostnad. De tillgångar, som inte har något restvärde på marknaden, är i sin helhet en förlorad kostnad, oberoende av om tillgången har ett användningsvärde för det aktuella företaget, till exempel reklamskyltar. För att avgöra om en kostnad är påverkbar eller förlorad i ett specifikt skede är det lämpligt att undersöka de framtida och inte de historiska kostnaderna för att genomföra den specifika affären. Företaget skall när det sätter sina försäljningspriser se det som att nästa produkt, som kommer in i lagret, är den produkt som sist lämnade lagret (NIFO next-in, first-out). Därmed undviker man att hamna i situationer, då man inte har betalningsförmåga att återfylla lagret vid stigande marknadspriser, eller att det sätts ett pris som är för högt i förhållande till konkurrenterna som använder sig av en NIFO-baserad metod när priserna faller.<sup>68</sup>

Ovanstående resonemang är betydelsefullt för SQM då veckonoteringen för slaktsvin fastställs. Om priset sätts för högt kommer bolagets kapital att urholkas. SQM betalar då mer för de inkommande produkterna än vad de får då produkterna säljs vidare till nästa led i förädlingskedjan. Enligt teorin fungerar det inte att betala varken mer eller mindre än vad NIFO-metoden anger. Betalar man ett lägre pris är sannolikheten stor att man förlorar volymer till andra marknadsaktörer som värderar lagret enligt NIFO-metoden.

---

<sup>67</sup> Nagle, T., (1995), s.19

<sup>68</sup> Nagle, T., (1995), s. 23f

NIFO-metoden är ingenting nytt för bolagen inom Swedish Meats. Smågrisnoteringen som togs i bruk 1 januari 1998 bygger på denna teknik. Slaktsvinspriset under de senaste fyra veckorna ligger till grund för det pris som slaktsvinsproducenterna skall betala för de nya smågrisarna som sätts in i produktionen. Man kan annars tycka att det pris som betalas för smågrisarna idag skall vara baserat på det slaktsvinspris som råder då de aktuella smågrisarna slaktas. Det finns dock flera problem med ett sådant prissystem. För det första skulle man inte kunna fastställa ett slutligt smågrispris förrän ungefär tre månader efter det att djuren har levererats. För det andra skulle det bli ett prissättningsystem där den sista vara som kommer in i produktionen är den som sist lämnar den. Om man antar att priserna förändras på slaktsvin kommer detta inte att slå igenom på slaktsvinens produktionskostnad på ett lika tidigt stadium, vilket inte ligger i linje med att det bör råda ett direkt samband mellan det senaste inköpet och den senaste försäljningen.

#### 5.4.1.2 Produktinköp

Det är viktigt att företagets inköpare förstår den egentliga skillnaden mellan pris och kostnad. Ett produktpris består av produktionskostnaden plus producentens vinst (pris = kostnad + vinst).

Vid utvärdering av mottagna anbud kan inköparen använda prisanalyser och kostnadsanalyser. Inom supply chain management talas det om den femte principen, som går ut på att man skall arbeta strategiskt för att sänka den totala kostnaden inom förädlingskedjan. Alla kostnader slussas vidare framåt i kedjan. Leverantörernas kostnader är i slutändan köparens och dennas köparens kostnader. Enligt denna princip är det av stor vikt att köparna endast kräver det som är nödvändigt av leverantörerna, då kostnaderna i slutändan hamnar hos kunden. Det är även viktigt att ha leverantörer med en konkurrenskraftig kostnadsstruktur, då leverantörens kostnader är kundens kostnader.<sup>69</sup>

En prisanalys handlar om att jämföra priset i ett givet anbud med jämförbara erbjudanden. Man tar i denna analys ingen hänsyn till vilka kostnader, som de potentiella leverantörerna har, utan det handlar bara om en ren jämförelse dem emellan.

Kostnadsanalys är en process, där det görs jämförelser mellan de individuella posterna (material, arbete, omkostnader och vinst), som tillsammans driver upp det slutliga priset. Kostnadsanalysen utnyttjas för att ta fram den egentliga produktionskostnaden, för att säljare och köpare därefter skall kunna komma fram till ett rättvist och rimligt pris. Tanken är även att de på detta sätt skall kunna utveckla planer för att nå framtida kostnadsbesparingar och påföljande prissänkningar.

Prisanalyser har inget med kostnaderna att göra. Inköparen har därmed ingen möjlighet att se hur stor vinst som leverantören gör på en specifik försäljning. Även om inköparen antar det mest förmånliga anbudet kan även detta generera en otillbörligt stor vinst till leverantören.

---

<sup>69</sup> Anderson, D. L. / Britt, F. E. / Favre, D. J., 1999-06-18

Prisanalyser används framför allt i de fall då köparen har begränsad möjlighet att påverka produktionskostnaderna. Vid genomförandet av en kostnadsanalys är det av stor vikt att ha nära samarbete med leverantören, då slutresultatet aldrig kan bli av högre kvalitet än det utnyttjade materialet. Leverantörer som har nära samarbete med kunderna är mer villiga att lämna ut information om de kostnader som uppstår i produktionsprocessen. Då köpare och säljare har gått in i ett långsiktigt samarbete, är det mer troligt att de har en gemensam målsättning med de kostnadsbesparingarna som kan genomföras. Det finns flera anledningar för en köpare att analysera kostnaderna hos leverantörerna. Det är en bra metod att undersöka huruvida ett givet pris är riktigt utifrån branschens allmänna lönsamhetsnivå. Kostnadsanalysen visar vid vilken produktionsvolym som produktionen sker till lägsta genomsnittliga produktionskostnad. Om produktionsvolymen inte hålls vid den mest förmånliga volymen, kommer båda parter att förlora på det. I det långa loppet blir produktionskostnaderna onödigt stora, och detta leder till att ett högre produktpris behöver tas ut av de slutliga kunderna. En detaljerad kostnadsanalys kan utnyttjas för att identifiera högkostnadsområden inom förädlingskedjan. Dessa områden kan kedjans aktörer satsa sina gemensamma resurser på för att genomföra en förändring i en för alla parter positiv riktning.

SQM och förädlingsledet skulle kunna analysera produktionskostnaderna för att identifiera högkostnadsområden. Om det visar sig att kostnaderna skulle bli lägre för SQM om kunden köper produkterna med en längre framförhållning. Kan kunden erbjudas ett lägre produktpris mot att han har den önskvärda framförhållningen. En gemensam kostnadsanalys vore ett sätt att arbeta strategiskt för att sänka kedjans totala kostnader. Om kunden ser att han kan tjäna på att erbjuda SQM någonting, är det troligt att han går med på det. Scan Foods som ingår i samma koncern som SQM borde det inte vara så svårt att få med i en kostnadsanalys. Det kan finnas svårigheter med att få en organisation att lämna ut information om kostnaderna till kunder, då det finns en risk för att det kan komma att utnyttjas emot dem vid framtida prisförhandlingar. Det viktiga är då att kunden och leverantören ser det som att de arbetar tillsammans för att förbättra ekonomin.

Kostnadsanalyser skulle även kunna användas i relationen mellan producenterna och SQM. För att kedjan skall kunna leverera produkter till konkurrenskraftiga priser är det betydelsefullt att alla aktörer bedriver produktionen vid kostnadsminimum. Att öka produktionen i svinhusen till priset av en högre produktionskostnad och/eller en sämre djurkvalitet är något som slår tillbaka längre fram i förädlingskedjan.

Det ekonomiska läge, som en bransch befinner sig i, avgör om det är köparen eller säljaren som för tillfället dominerar marknaden. När kapacitetsutnyttjandet inom en bransch ligger nära kapacitetstaket och efterfrågan på de producerade produkterna är hög, är det säljarens marknad. När en industri är på nedgång, är det köparens marknad. Köparen har då möjlighet att tillskansa sig förmånliga villkor som det annars inte hade varit möjligt att få. Det är dock inte bra att utnyttja dessa konjunkturrella svängningar för att tillskansa sig kortsiktiga vinster, då det med stor sannolikhet slår tillbaka längre fram, då man har förstört förtroendet i relationen till denna säljare.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Gadde, L.E./ Håkansson, H. (1993), s. 74

Det finns även makroekonomiska faktorer som påverkar vilket pris som köparen måste erlægga. Om räntan går ner blir kapitalet billigare vilket medför lägre kapitalkostnader för producenterna att genomföra kapacitetshöjande investeringar. I förlängningen torde detta medföra lägre produktpriser, om tillräckligt många genomför de kapacitetshöjande investeringarna, som medför en strukturrationalisering inom branschen. Räntan påverkar även den avkastning som investerarna vill ha på sitt kapital. En räntesänkning leder till att avkastningen på alternativa investeringar, till exempel statsskuldväxlar, minskar. Detta torde leda till att leverantörerna går med på en lägre avkastning på det kapital som är placerat i produktionsprocessen. Då dagens marknader inte är geografiskt avgränsade spelar det som händer i den övriga världen en stor roll för vilket pris som kan tas ut för en produkt i ett specifikt land.<sup>71</sup>

#### 5.4.1.3 Partnerskap

I avsnitt 5.4.1.2 beskrivs hur viktigt det är med nära samarbete mellan köpare och säljare för att skapa en förädlingskedja, som arbetar mot målet att ha så låga produktionskostnader som möjligt inom den totala kedjan. Problemet är att aktörerna vid många tillfällen skulle kunna göra en större ekonomisk förtjänst på att bryta detta samarbete.

Detta visas genom ett spel som går under namnet fångarnas dilemma; Två fångar står på goda grunder åtalade inför en domstol. Om de båda nekar till brottet, döms de till ett mildt straff. Om de båda erkänner sig skyldiga till anklagelserna, döms de till ett hårt straff. Om den ena fången anger den andra, döms den angivna till ett mycket hårt straff. Medan den fånge som angav den andra själv får ett mildare straff på grund av att han valde att samarbeta. Till saken hör att fångarna inte kan kommunicera med varandra, det vill säga de vet inte hur den andra kommer att agera.<sup>72</sup>

Fångarnas dilemma kan användas för att förklara problemet med samarbeten. Två parter kan välja mellan att samarbeta eller att bryta en överenskommelse. Om de båda väljer strategin samarbeta får de tre poäng vardera, om de båda bryter överenskommelsen får de en poäng vardera och om den ena parten står kvar vid överenskommelsen får han noll poäng medan den som bröt överenskommelsen får fem poäng. Dessa utfall visas i Figur 6. Följden blir att det rationella agerandet av opportunistiska samarbetspartners är att bryta överenskommelsen. Om de står kvar vid samarbetet medan den andra parten bryter denna, får han endast noll poäng medan den som bröt överenskommelsen får fem poäng. Det bästa utfallet för varje part är att bryta avtalet medan den andra står kvar vid det. Men då detta inte är något stabilt utfall, blir slutresultatet att de båda bryter överenskommelsen, vilket är ett sämre utfall än om de båda hade stått kvar vid överenskommelsen. Enligt detta spelteoretiska tänkande kan det inte förekomma någon form av samarbete, då det rationella utfallet är att de båda bryter samarbetet för att optimera sin egen nytta.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Monczka, R., (1998), s. 462-463

<sup>72</sup> Nilsson, J., (1991), s. 65

<sup>73</sup> <http://members.tripod.com/Tiramisu/scm.html>, 1999-07-08

Andra anledningar talar dock för att det är ekonomiskt riktigt att inleda samarbeten med sina leverantörer, kunder eller rent av konkurrenter. Genom att två företag på samma nivå samarbetar med varandra kan de driva upp marknadspriserna på sina produkter, vilket gynnar båda företagen. Samarbeten med leverantörer och kunder medför fördelar genom att de kan reducera osäkerheten om marknadernas efterfrågan och problem med leveranssäkerhet som kan uppstå om man köper insatsvarorna på spotmarknaderna. Om dessa samarbeten skall kunna fungera, måste dock de potentiella samarbetsparterna lita på varandras underliggande avsikter med samarbetet. För att ett samarbete skall kunna inledas måste den ena parten signalera till den andra att han önskar ett samarbete inom ett visst område. Det är då upp till den part som mottog signalen att ta ställning till om han vågar att inleda ett samarbete eller avböja samarbetsinviden. Man har dock inte kommit ifrån risken med opportunistiskt beteende hos parterna. Men risken för detta minskar vid ökad kommunikation mellan parterna. Människan lurar inte lika enkelt den som han har en relation till.<sup>74</sup>

		A	
		S a m a r b e t a	B r y t a
B	S a m a r b e t a	3 3	5 0
	B r y t a	0 5	1 1

Figur 6 Spelteoretiska utfall

Spelteorin kan komma till uttryck i relationen mellan SQM och förädlingsindustrin, då man försöker att införa en kostnadsanalys. Köparen får ta del av produktionskostnader för att ges möjlighet att planera sin produktion efter SQM förutsättningar. Målsättningen är att båda parter skall tjäna på samarbetet. Det finns dock en risk för att det finns möjligheter att göra kortfristiga vinster på att bryta samarbetet. Köparen kan utnyttja kunskapen om säljarens kostnader till att tvinga till sig ett lägre pris eller att de tvingar till sig en allt större del av samarbetets vinst.

Fångarnas dilemma är användbart för det samarbete som sker inom grisproduktionen. Satelliterna i suggringarna kan vara opportunistiska och inte göra sitt yttersta för att de svaga smågrisarna skall klara sig. De kan se det som att det är bättre att alla smågrisar inte klarar sig och att sugghyran därmed blir reducerad om det inte blir 9,5 avvanda smågrisar. Detta beteende torde dock gå att undvika om det införs ett tävlingsmoment mellan satelliterna;

<sup>74</sup> <http://members.tripod.com/Tiramisu/scm.html>, 1999-07-08

ingen vill vara sämre än kollegorna. Då det är ett långsiktigt åtagande att bli med i en suggring, kommer det automatiskt bli en relation mellan deltagarna. Man kan därmed anta att de inte kommer att lura varandra regelbundet, då ingen vill bli ertappad med att vara oärlig av sina kollegor.

#### 5.4.2 *Avräkningspriset ur producentens synvinkel*

För att det skall vara möjligt att skicka signaler till producenterna med hjälp av priset är det ett krav att man förstår hur priset uppfattas av producentkåren. Jag utgår ifrån att leverantörerna är ekonomiskt rationella. Som ett komplement till den mikroekonomiska teorin redovisas i avsnitt 5.4.2.2 prispsykologi, där tankarna är att det finns en psykologisk skillnad mellan tillägg och avdrag, oberoende av att det ekonomiska resultatet i slutändan blir det samma.

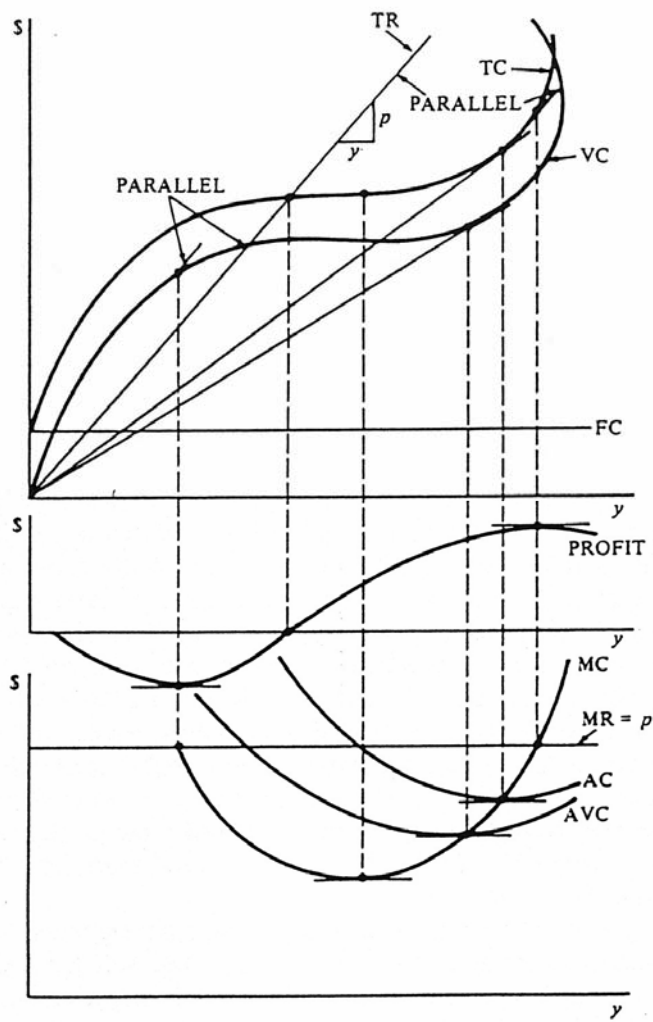
##### 5.4.2.1 Producentens vinstmaximering<sup>75</sup>

Då en producent skall avgöra hur mycket som skall produceras för att företagets vinst skall hållas på en så hög nivå som möjligt, skall vinsten maximeras genom att marginalkostnaden (MC) och marginalintäkten (MR) hålls lika stora. Marginalkostnaden är den kostnad som det medför att producera ytterligare en enhet av den producerade produkten. Marginalintäkten är den intäkt, som det ger företaget att sälja ytterligare en enhet av produkten. Under förutsättning att producenten verkar i en värld med fri konkurrens och att producenten inte är tillräckligt stor för att ensam påverka priset genom ökad eller minskad produktion, kommer marginalintäkten att vara lika med produktpriset och därmed konstant. Om producenten väljer att producera mer än vad som följer av sambandet  $MR=MC$  kommer vinsten att minska beroende på att marginalkostnaden ökar medan marginalintäkten är konstant. Detta medför att vinsten minskar, då det är nödvändigt att ta av den tidigare intjänade vinsten för att täcka skillnaden mellan intäkt och kostnad som den ytterligare produktionen medför. Produktionen upp till vinstmaximum i Figur 7 ger ett positivt bidrag till den totala vinsten, då marginalkostnaden är mindre än och slutligen lika med marginalintäkten vid den vinstmaximerande produktionen.

---

<sup>75</sup> Derbertin, D (1986), s. 70-71





Figur 7 Kostnads och vinstfunktion Källa Derbertin (1986)

Då produktpriset ( $P^*$ ) är konstant, leder detta till att producentens totala intäkt (TR) motsvaras av en graf med konstant lutning och början i origo. Produktionens fasta kostnad (FC) visas som en horisontell linje, vilket innebär att denna kostnad är oberoende av den producerade volymen inom det aktuella produktionsintervallet som täcks av figuren. Den rörliga kostnaden (VC) är den kostnad, som är direkt beroende av den producerade volymen. Produktionens totala kostnad (TC) erhålls genom att summera den fasta och de rörliga kostnaderna;  $TC=FC+VC$ . Den genomsnittliga produktionskostnaden (AC) och den genomsnittliga rörliga produktionskostnaden (AVC) visar kostnaderna per producerad enhet.

Det är dock inte tillräckligt för producenten att välja en produktionsvolym som innebär att  $MR=MC$ , beroende på att denna punkt kan infalla vid en volym, där produktpriset är lägre än den genomsnittliga rörliga produktionskostnaden. Om detta är fallet, är det bättre för producenten att inte producera någonting, då produktionen ej täcker de rörliga kostnaderna. Om produktionsvolymen som leder till vinstmaximering infaller vid en punkt där produktpriset är lägre än den genomsnittliga produktionskostnaden men högre än den genomsnittliga rörliga produktionskostnaden, är det bättre för producenten att producera trots att produktionens intäkter ej täcker den totala produktionskostnaden. Det är på kort sikt bättre att producera, då produktionens intäkter täcker de rörliga kostnaderna och en del av de fasta kostnaderna. På längre sikt stämmer dock ej denna regel, då producenten har möjligheter att göra sig av med fasta kostnader genom att byta produktionsinriktning, sälja produktionsresurser och andra förändringar. På längre sikt är det troligt att ingen producent är intresserad av att skjuta till kapital för att hålla igång en förlustgivande produktion utan några ljusa framtidsutsikter.

Olika producenter har olika kostnadsstrukturer, vilket betyder att vid ett givet pris kommer en del att gå med vinst medan andra inte har täckning för sina rörliga kostnader. Det finns idag svinhus som inte används på grund av att producenterna har upphört med produktionen. Dessa hus skulle kunna tas i bruk för att täcka de tillfälliga efterfrågetoppar, som kan finnas under delar av året. Produktionsanläggningarna är inte anpassade efter dagens krav avseende storlek och funktionalitet. Men då priset stiger, kommer det att vara intressant att åter ta dessa i bruk om producenten får täckning för produktionens särkostnader. Problemet som kan uppstå är att få tag i djurmaterial till den tillfälliga produktionen. Ett sätt att komma över dräktiga djur är att betäcka slaktsvin<sup>76</sup> eller att dra ner på utslaktningen av suggor under den aktuella perioden.

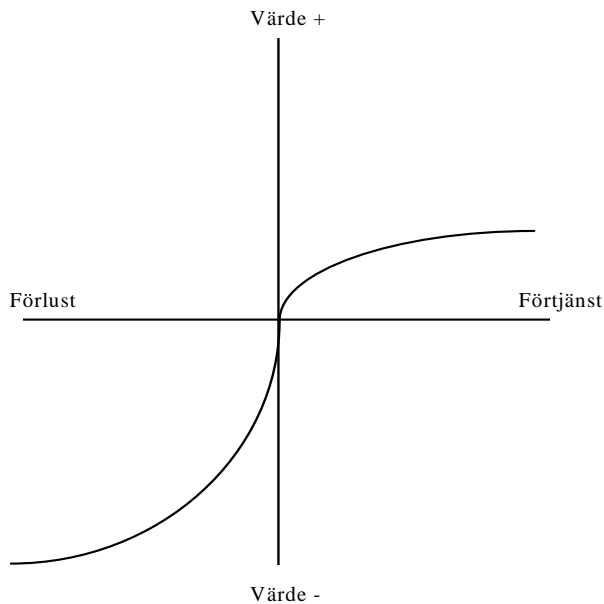
#### 5.4.2.2 Prispsykologi

Människan värderar inte förtjänster lika högt som en absolut sett lika stor förlust. Om en bensinmack säljer bensin för 8,30 kr/l och erbjuder dem som betalar kontant en rabatt på 0,10 kr/l uppfattas det som förmånligare än om de skulle ta 8,20 kr/l och sedan ta ut ett merpris på 0,10 kr/l från de kunder som väljer att inte betala kontant. Det är bättre att få någonting än att förlora motsvarande, även om slutresultatet blir detsamma. Detta visas i Figur 8. Bensinmackarna har olika pris i referenspunkterna. Den mack som har priset 8,30 som grund

---

<sup>76</sup> Jönsson, E., Pers. komm., 1999-06-18

och sedan ger kunderna en rabatt om de betalar kontant har priset 8,30 i origo och sedan får kunderna ett mervärde om de betalar kontant. Den mack som har grundpriset 8,20 har detta i origo och sedan bestraffas kunderna om de inte betalar kontant. Kunderna ser det som ett sämre alternativ trots att det är samma pris som slutligen tas ut av dem. Enligt dessa tankar är det en fördel att lägga ett högt pris i referenspunkten för att sedan erbjuda kunderna olika erbjudanden som leder till att produkten flyttas uppåt i värde.<sup>77</sup>



Figur 8 Värdegraf. Källa Nagle (1995)

Värdegrafen borde även kunna användas då man köper in produkter. SQM använder sig idag av en rad olika tillägg, till de som levererar produkter av en högre kvalitet än vad som anges i grundpriset. En metod kan vara att införa ett högre grundpris som motsvarar en produkt av en högre kvalitet. De som levererar produkter av en lägre kvalitet blir belastade med ett avdrag på avräkningspriset. Det kan också vara aktuellt att genomgående höja normkvaliteten för att driva producentkåren att producera produkter som marknaden efterfrågar. Fördelen med ett betalningssystem med fler avdrag istället för tillägg är att man kan skicka kraftfullare signaler utan att det är mer kronor och ören inblandade. Man kan ha tillägg för sådana produkter som ligger utöver det vanliga så kallade segmentprodukter. Men det är ytterst tveksamt om man skall ha tillägg till de producenter som producerar standardprodukter, utan det är bättre att de får grundpriset och produkter av sämre kvalitet beläggs med avdrag.

Prissystemet för slaktsvin har vissa inslag av detta idag då BIS grisarna är de som betalas med grundpriset och de övriga handelsklasserna beläggs med avdrag. Betalningen för köttprocent sker på ett liknande sätt då köttandelar under normklassen beläggs med ett progressivt avdrag.

<sup>77</sup> Nagle, T., (1995), s. 310-312

## 5.5 Framförhållning och planering

Problemet med att det uppkommer överskott respektive underskott av smågrisar och slaktsvin under vissa tider, borde gå att tackla på två sätt. Metod nummer ett handlar om att man skall *sälja det man producerar* och är ingen egentlig SCM teori. Den andra metoden har sin grund i SCM och går ut på att *man skall producera det man i framtiden avser att sälja*.

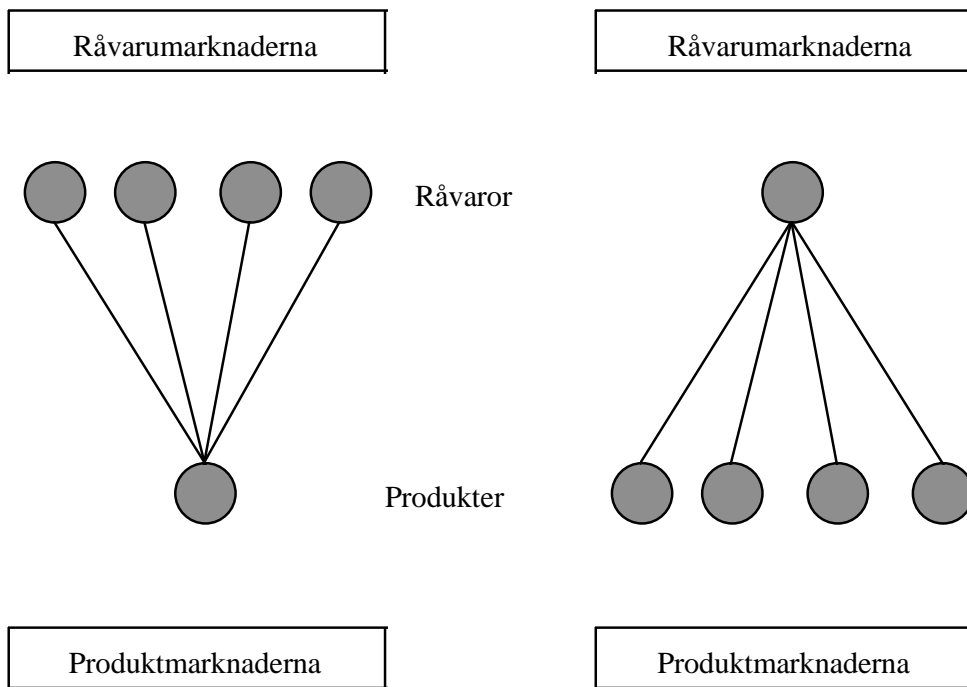
Den första metoden kan införas genom att man inför ett register dit alla suggor som har betäckts skall rapporteras. Då man vet hur många suggor som har betäckts under en period, som till exempel kan vara en vecka. Vet man också med relativt stor säkerhet hur många slaktsvin som är slaktmogna nio månader senare. Om ett sådant system kommer igång har Swedish Meats en längre tid på sig att finna en marknad för de svin som slaktas, de kommer därmed ifrån problemet att de behöver sälja slaktkropparna under tidspress till en lägre försäljningsintäkt. Det är dock av stor vikt att branschens opportunistiska köpare inte får tillgång till denna informationen som anger att det till exempel i den närmaste framtiden kommer att föreligga ett överskott av griskött. Köparna kan då utnyttja det osäkerhetsmoment som har beskrivits i avsnitt 4.4.2 i transaktionskostnads teorin. Till att skaffa sig ett förmånligt pris då Swedish Meats måste bli av med köttet på ett eller annat sätt.

I avsnitt 4.3.2 beskrivs skillnaden mellan horisontell och vertikal tid i förädlingskedjan. Inom svinproduktionen är den horisontella tiden den tid det tar från insemination av suggan till dess att avkomman är slaktad och har kommit ut på slutmarknaden. I ovanstående stycke angavs denna tid till nio månader. Följden blir att om Swedish Meats skall gå över till att producera kött på beställning från kunderna, måste dessa kunder ha en framförhållning på nio månader. Det är tveksamt om de kommer att gå med på detta då det gäller basprodukter. Ju mer specialiserade produkterna är desto längre framförhållning är det tänkbart att kunderna har. Vertikal tid tillför inget värde för kunderna. Det går dock inte att säga att all produktionstid som finns utöver den optimala är vertikal tid. Produktionstiden kan nämligen vara något längre på grund av att produktionen sker med ökat hänsynstagande till djuren. Denna "extra" produktionstid är att klassificera som en horisontell och inte en vertikal tid. Slutsatsen är att all produktionstid som kunderna ser ett mervärde i bör klassificeras som horisontell tid.

Den andra metoden går ut på att man skall producera det man i framtiden avser att sälja och bygger på att man utför marknadsanalyser för att avslöja den framtida efterfrågan. Den framtida efterfrågan ligger sedan till grund för en produktionsplanering. För att denna planering skall bli bra måste man beakta hur kedjans materialflöde är upplagt.

Materialflödet kan skilja sig emellan företag i olika branscher beroende på om det är flest produkter på den inkommande eller utgående sidan. Figur 9 visar starkt förenklat hur det kan se ut för en fordonstillverkare respektive ett företag inom slakteribranschen. Fordonstillverkaren köper in en mängd olika komponenter från flera olika underleverantörer från olika branscher, dessa produkter sätts sedan samman till en slutlig produkt. För företaget inom slakten är det istället färre inkommande produkter som ligger till grund för en mängd olika slutprodukter. Fordonsbranschen kan när de har genomfört en prognos om den framtida efterfrågan av en specifik bilmodell räkna baklänges hur mycket material som krävs från de

olika underleverantörerna. Inom livsmedelsbranschen blir det en mer avancerad uträkning med flera valmöjligheter på vägen. En gris ger upphov till en mängd olika produkter som måste tas hänsyn till då man skall räkna ut hur många grisar som behöver slaktas i framtiden. Om efterfrågan på filé ökar kan man inte slakta fler grisar ifall man inte har en marknad för de övriga delarna av grisen. Det är då nödvändigt att se på grisen som en helhet. *Varje gris som slaktas skall bära sina egna kostnader.* Filén kan till exempel sponsra framdelsköttet. Problemet för Swedish Meats är att avgöra vilka affärer som skall förkastas. Prognosen anger att det finns ett behov av X filéer, Y revben och Z lever och så vidare. Efterfrågan av de olika styckningsdetaljerna avgör hur den optimala styckningen av slaktropparna skall ske. Prognosen skall slutligen utmynna i hur många slaktade grisar det finns ett behov av i varje framtida period. Det torde vara en omöjlighet att slakta så många grisar att man täcker behovet av den mest efterfrågade delen.



Figur 9 Jämförelse mellan fordonsindustrin och slakten

## 5.6 Produktval

Kvalitet är ett begrepp som idag befinner sig i fokus i många diskussioner. Swedish Meats har ett antal olika kvalitetsprogram, till exempel; BIS, ISO 9002, ISO 14001 och Eurobis. Eurobis är en vidareutveckling av det svenska BIS-programmet och är ett krav för att få leverera kött till den engelska livsmedelskedjan Sainsbury. Certifieringen innebär att det skall tas analyser på fodret och det skall även sparas foderprov för framtida behov. Det får inte förekomma köttmjöl i fodret, vilket innebär en ökad produktionskostnad om det tidigare har använts. ISO-

certifieringarna ställer inga produktionsmässiga krav utan är en dokumentation, där det skall anges vad man har gjort och när man har gjort det.

Traditionellt har det producerats en standardprodukt som kunderna givits möjligheter att köpa. Nu har det istället blivit vanligt med ett flertal produkter som inriktar sig mot skilda segment av marknaden. Swedish Meats har segmenterat sitt produktutbud genom att ha avtal om leverans direkt till detaljistledet till exempel Hemköp och Östenssons. Affärskedjorna får då en avtalad produkt som är producerad på en specifik gård. Detta är ett mervärde då konsumenterna vet vart den är producerad. De har möjlighet att åka dit och se hur där ser ut. Produktionskedjans startpunkt blir identifierad för dem. Swedish Meats har även en segmenteringsstrategi då de har produkter under olika varumärken i butikerna för att tillfredsställa konsumenter med olika kvalitetskrav som i förlängningen innebär olika betalningsviljor.

### 5.6.1 *Kvalitet*

Under 80-talet infördes begrepp som "right first time" och "zero defects" i kvalitetskampanjer inom den europeiska och amerikanska industrin. Då många västerländska bolag tidigare hade försummat kvalitetsfrågorna, förlorade de i konkurrenskraft och därmed marknadsandelar till den japanska industrin, som prioriterade dessa frågor i högre grad. En del av skulden till denna försummelse av kvalitetsfrågorna kan läggas på industrins inköpare, eftersom de ej skickade marknadskraven vidare bakåt i förädlingskedjan. Under 80- och 90-talet har kvalitetsfrågorna ökat i betydelse och ingår därför alltmer i företagens strategiska planering genom de olika kvalitetsprogram som numera finns. Kvalitet har övergått från att vara en konkurrensfördel för att vinna order till att vara ett krav för att få delta i budgivningarna. Ur kvalitetskontrollanternas synvinkel kan kvalitet definieras enligt följande: hur en produkt/tjänst uppfyller de uppsatta specifikationerna för den aktuella produkten/tjänsten. Om det säljande företaget garanterar att specifikationen uppfylls, skapar det möjligheter att eliminera eller minska den inkommande produktkontrollen. En djupare inträngning på kvalitetsområdet anses av somliga bara förvirra och överlämnas därför till personal som har en djupare kompetens inom detta område. Detta är dock ett kortsiktigt tänkande över inköpsfunktionens roll och möjliggör därför ingen vidareutveckling av dess verksamhet. För att uppnå en hög kvalitet måste företaget arbeta med att bygga in detta i produkterna från början. Därför räcker det inte att producenten kontrollerar produkterna innan de lämnar företaget. Det är ett krav att arbeta med målsättningen att dessa felaktigheter aldrig uppstår i produkterna.<sup>78</sup> Ju senare i förädlingskedjan som felaktigheter i produkterna upptäcks desto kostsammare är det att rätta till dessa fel. Därför är det av stor vikt att dessa fel upptäcks tidigt, men helst skall de aldrig uppstå.

Hög kvalitet ur en absolut synvinkel kan skapas genom användande av de bästa råvarorna och den bästa tekniken tillsammans med den mest framträdande kunskapen, vilket uppskattas av produktutvecklare och individer med ett produktorienterat synsätt. Problem kan dock uppstå

---

<sup>78</sup> Saunders, M., (1994), s. 152-156

när dessa högkvalitativa produkter skall ut på marknaden. För att företaget skall få täckning för sina produktionskostnader måste det ta ut ett högt pris, som ingen eller ett fåtal personer vill betala trots att det är en produkt av yppersta kvalitet. Detta gäller på de marknader där kunderna har ett begränsat konsumtionsutrymme, det vill säga att de ej har möjlighet att konsumera i en obegränsad omfattning. På dessa marknader måste kvalitet sättas i relation till prisnivån. Det finns säkerligen många, som vill ha en Ferrari eller Rolls-Royce, men då inte alla har den ekonomiska möjligheten, finns det även marknader för billigare fortskaffningsmedel av en absolut sett lägre kvalitet.<sup>79</sup>

De svenska konsumenterna anser att det inhemska grisköttet är av en högre kvalitet än det utländska, till exempel det danska. Trots denna kvalitetsmedvetenhet importeras stora mängder griskött. Detta kan med stor sannolikhet förklaras av att det kött som importeras säljs till förmånliga priser i detaljistledet. Slutsatsen är att många konsumenter inte upplever det svenska mervärdet som lika stort som handelns prisskillnad.

När ett företag har hög kvalitetsnivå, erbjuder det kunderna produkter och tjänster som tillfredsställer eller överträffar både deras förväntningar och det som erbjuds av konkurrerande företag. Då kundernas förväntningar lägger ribban i produktutvecklingsarbetet, måste dessa förväntningar identifieras. Nivån för kundernas krav ligger i sin tur till grund för den specifikation som företaget sammanställer för de kommande produkterna. Utöver förväntningar från kunder finns krav från det allmänna, till exempel Produktsäkerhetslagen och Livsmedelslagen.<sup>80</sup>

### 5.6.2 Segmentering

I många fall kan företagen spara kostnader genom att inrikta sina resurser på ett fåtal marknadssegment. Det är främst inom marknadsföring och försäljning som vinsterna kan göras, då resurserna satsas på områden, där de gör mest nytta. Företagen utför annonsering i sådana medier, som i möjligaste mån täcker det avgränsade segment, som företaget är verksamt på. Detta innebär en besparing, då det kostar att annonsera i medier som täcker mer än det valda segmentet. Idealet är att finna kanaler, som täcker endast det valda segmentet.

Inom bilbranschen finns exempel på leverantörer som har lagt ner den traditionella försäljningsavdelningen. Istället har de nära samarbete med köparna. Genom att förhandla fram årliga kontrakt med ett fåtal köpare, vinner företaget på flera områden; lägre försäljningskostnader och en ökad förståelse för kundens specifika önskemål. Den ökade förståelsen medför att köparen kan få en produkt, som är specialkonstruerad för kundens behov. Arbetet med att ta fram denna specialprodukt underlättas av att företaget har ett fåtal kunder. I de fall all produktion går till en kund är det ju denna kund som är i fokus, när utvecklingen av produkten/produkterna sker. Fokuseringsstrategin är speciellt användbar för små företag, som inte har samma resurser som de stora konkurrenterna. Ett litet företag kan

---

<sup>79</sup> Saunders, M., (1994), s. 152-156

<sup>80</sup> Saunders, M., (1994), s. 152-156

dock dra nytta av skalfördelar om det avgränsar sig till att endast vara på en delmarknad. Det kan då bli stort på denna delmarknad. Det är en fördel om man har sin anläggning i geografisk närheten av kunderna, då det medför lägre transportkostnader och kunderna i många fall ser på den totala kostnaden då de väljer leverantörer. Förutom att det ger upphov till lägre transportkostnader, underlättar det också arbetet med att upprätthålla hög service till kunderna om det är nära mellan anläggningarna. Då det inte är möjligt att ha produktionsanläggningen nära flera kunder, är det en fördel om man inriktar sig på ett segment med ett fåtal kunder som man kan finnas nära geografiskt. Förutom dessa fördelar med att koncentrera resurserna medför det en risk att företagets hela försäljning skall minska eller helt försvinna då det endast finns en kund eller marknad.<sup>81</sup>

Det finns ett flertal grunder, efter vilka marknaderna kan segmenteras, till exempel tidpunkt, kvantitet och utnyttjandegrad. Genom att segmentera efter tidpunkt för affärsavslut kan företaget ta ut ett merpris för produkten under de tidpunkter, som produktionskostnaden är högre. Kunder som är priskänsliga och därför inte anser sig ha möjlighet att handla under dessa tider, har möjlighet att handla under övriga delar av året, då priserna är lägre.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Nagle, T., (1995), s. 281-282

<sup>82</sup> Nagle, T., (1995), s. 215



## 6 Slutsatser

För att få leverantörerna medvetna om att Swedish Meats inte kan ses som en slutkund måste det kontinuerligt skickas signaler om marknadernas krav och önskemål. I Danmark har man löst marknadskopplingen genom att betala producenterna ett pris, som härrör från kooperativets försäljningspris under de senaste veckorna. Problemet med ett sådant betalningssystem är att det inte har någon framförhållning, utan priset anges efter affären och leveransens genomförande. Ett system liknande det i Danmark kan dock kombineras med signaler om vad som kommer att efterfrågas i framtiden. Ett betalningssystem, som anger priset efter det att leveransen har genomförts och som skickar signaler om det framtida behovet, är ett system som reparerar skadan då den har skett samtidigt som prognoserna minimerar den möjliga skadan.

Swedish Meats har mottagningsplikt, vilket Kronfågel inte har. Detta medför att kycklingproducenternas finansörer värdesätter kontrakt som de nystartade leverantörerna har. På svinsidan är det mer troligt att långivarna ser problem med bristande lönsamhet och inte möjligheten att avsätta produkterna. Producenterna kan välja att producera en produkt som inte är så vanligt förekommande – en så kallad segmentprodukt. Problemet är dock att det med stor sannolikhet uppstår ett prispressande överskott, då alltför många vill producera de vinstgivande produkterna. Detta är något som kontrakt kan förhindra. Genom att införa kontrakt som ett krav för att få leverera till vissa segment kan Swedish Meats styra hur stort utbud det skall finnas på marknaderna i respektive segment. Långivare skulle troligen värdesätta detta, då produktionsresultatet säljs till en högre intäkt.

Vem skall stå för risken att gå in i ett låst kontrakt? Det direkta svaret på denna fråga är att det är den aktör som går in i kontraktet. Om man skall ha möjlighet att göra vinster på någonting, medföljer även en risk. Den generella regeln är att ju större vinster som det är möjligt att göra desto större är risken för förluster. En annan grundregel är att risk kan kompenseras med kunskap. Genom god kunskap om marknaden kan man åta sig en större risk, eftersom man har lägre osäkerhet om framtiden. En aktör som inte har möjlighet att inhämta och analysera information från de olika marknaderna världen över kan inte åta sig en lika stor risk. Följden är att Swedish Meats kan ta på sig en större risk än de enskilda producenterna.

För att reducera risken för kontraktstecknarna är det önskvärt att införa ett system för omsättning av kontrakten, liknande en terminsmarknad. Utan en sådan möjlighet är det troligt att marknaden själv kommer att sköta dessa affärer utan Swedish Meats inblandning. En annan möjlighet är att producenterna inte kommer att teckna sig för kontrakten, om det inte sker till ett stort pristillägg. Kravet på merpris beror på att säljarna kräver en kompensation för att teckna kontrakt med en enligt dem hög risk.

Supply Chain Management går ut på att man kontinuerligt skall läsa marknadernas förändrade önskemål för att kunna erbjuda produkterna innan de blir till krav från kunderna. Om detta blir verklighet kommer Swedish Meats att kunna erbjuda kunderna de produkter som de efterfrågar i varje framtida period.

För att producenterna skall kunna agera som effektiva leverantörer måste de få regelbundna signaler om vad som efterfrågas på framtidens marknader. Priset som utbetalas skall vara det pris som marknaden sätter på motsvarande produkter. Det får inte vara så att det ges ett högre produktpris bara för att verksamheten går bra, utan detta skall då utbetalas som ägarersättning. Motsvarande borde också gälla då verksamheten går dåligt. För att kunna införa ett betalningssystem, som skiljer produktbetalning från ägarersättningen, kan man införa kontrakt som ett krav för att få leverera produkter till en något bättre betalning. Möjligheten till detta merpris beror på att Swedish Meats kan genomföra slakt, styckning och försäljning till en lägre kostnad, då de på förhand kan styra upp volymerna för att undvika över- och underbeläggning under olika delar av året. Ett jämnt produktflöde gör det möjligt att ha en mindre anläggning, då man måste dimensionera anläggningarna efter den högsta beläggningen under året. Det är även värdefullt för slakterierna att de produkter som kommer in vid en specifik tidpunkt är homogena avseende storlek och köttprocent, för att underlätta flödet genom slakt och styckning.

Om man inför strikt flödesekonomi, tvingas leverantörerna att producera till lägsta möjliga kostnad för att kunna klara sig på produktionens intäkter. I detta system ska köparen utvärdera kostnaderna och förklara för producenterna hur de skall göra för att tjäna några pengar på produktionen. Det är tveksamt om Swedish Meats skall eller måste pressa leverantörerna på detta sätt. Det är dessutom tveksamt om ett kooperativt företag skall pressa sina ägare. Vad som däremot kan vara aktuellt är att skilja mellan rollen som ägare och som leverantör. I rollen som leverantörer kan de pressas att sänka sina kostnader, vilket inte skall ske genom hot utan genom en dialog med målsättningen att gynna båda parter. I ägarrollen gynnas de genom att kooperativets vinster blir högre. Den ekonomiska ersättningen kan då delas ut som ränta på det insatta kapitalet. Insatsemissioner är ett sätt att hålla kapital kvar i föreningarna för framtida investeringar, istället för att dela ut det som likvida medel. Viktigt är att rollerna inte blandas ihop. Leverantörerna skall inte leverera produkter som marknaderna inte efterfrågar med skälet "jag är ägare och därför är det er skyldighet att ta hand om detta".

Dagens konsumenter utgör ingen homogen massa avseende vilka krav de har på de produkter som de köper. Historiskt sett var det inte så utan det fanns griskött som var mer eller mindre magert i butikerna, vilket var det enda val som konsumenterna hade. Idag är detta inte fallet utan det finns ett flertal olika produktvarianter att välja mellan. Segmenteringen har ställt större krav på Swedish Meats planeringsförmåga. Historiskt sett var det endast en produkt som skulle vara i harmoni med marknadens efterfrågan. När det finns flera produktvarianter är det flera flöden som skall stämma överens med marknaderna. Det räcker inte att det finns griskött, det skall dessutom vara rätt kvalitet. Fler varianter leder till att fler osäkerheter måste överbryggas med kunskap och/eller lager. Det kan därför förekomma situationer, då det är överskott av svin till ett marknadssegment, samtidigt som det är brist på svin till ett annat segment.

Teorins lösning på problemet fungerar inte inom grisköttsproduktionen. Det anges där att produkterna skall delas in i skilda segment så nära kunden som möjligt. I produktionen skall det produceras basprodukter, som skall förpackas och distribueras på olika sätt för att tillfredsställa skilda marknadssegment. Inom grisproduktionen skiljer sig de olika varianterna

vanligtvis åt redan i råvaruledet. Därför torde lösningen vara att det blir viktigare att ha kontroll på sitt produktflöde ju fler segment man är verksam inom. Man kan inte lösa flödesproblemet med ett system utan det är troligt att det är flera system som måste användas parallellt. Kunderna är inte lika. En del vill kanske köpa på kontrakt med ett antal månaders framförhållning, medan andra vill köpa för direkt leverans. Systemet måste vara flexibelt för att passa de köpare och leverantörer som finns på marknaderna. Spelreglerna sätts inte av Swedish Meats men Swedish Meats kan komma med förslag som passar delar av marknadernas kunder och leverantörer.

Kostnaderna måste analyseras igenom hela kedjan beroende på att de slussas vidare till kunderna. Det är därför av stor vikt att alla aktiviteter har ett intresse för någon som är villig att betala för aktivitetens genomförande. Foderkostnaden är idag stor inom primärproduktionen. I framtiden kan denna kostnad komma att minska, då interventionspriset på spannmål sänkas med 20%. Det är då andra kostnader som får ökad betydelse, då man eftersträvar en lägre produktionskostnad.

För att en signal skall fylla sitt syfte måste den vara på ett språk som mottagaren förstår. Swedish Meats uppgift är därför att ta in information från omvärlden och tolka hur den kommer att påverka utbud och efterfrågan på de marknader, där företaget verkar. Producenten har kanske ingen större användning av kunskap om att det har skett en börskrasch i Asien. Swedish Meats kan däremot genom sin kunskap utföra analyser hur det kommer att påverka grisköttsmarknaderna i Sverige och därefter skicka signaler till producenterna på ett språk som de förstår och kan handla efter. Ett problem är att ingen är direkt ansvarig för kvaliteten på analyserna. Om producenterna inte handlar efter prognoserna, kan Swedish Meats säga: "Detta sa vi för ett år sedan men ni har inte tagit till er informationen". Det föreligger även ett problem om producenterna handlar efter en prognos som i efterhand visar sig vara felaktig. Då kan Swedish Meats hävda det var bara en prognos och prognoser är alltid behäftade med osäkerhet. För att få bra användning av prognoserna bör Swedish Meats handla efter dem. Om de ser att det kommer att uppstå ett underskott i framtiden kan de köpa på termin, varpå det framtida priset stiger. Det stigande terminspriset borde även medföra att intresset för att producera griskött ökar. Om det istället enligt prognoserna kommer att föreligga ett överskott med sänkta priser som följd, är det bra om denna information kommer ut på marknaden så tidigt som möjligt. De producenter, som har en produktion med högre kostnader, ges en möjlighet att göra ett uppehåll och undvika förluster i det egna företaget, och det prispressande överskottet på marknaderna blir inte lika stort.

# Källförteckning

## Litteratur

- Anderson, Bengt 1999. Samarbete med kedja gör drömmen verklig, *Land lantbruk* 28/29, s. 30
- Cobia, David 1989. *Cooperatives in Agriculture*. Prentice-Hall. New Jersey
- Christopher, Martin 1998. *Logistics and Supply Chain Management*. Financial Times Management. Burr Ridge
- Derbertin, David L. 1986. *Agricultural Production Economics*. Macmillan Publishing Company. New York
- Emgardsson, Per 1996. Murphy Family Farms: Familj jordbruk med 240 000 sugor, *Lantmannen* 4, s. 33-34
- Gabrielson, Ulf / Rådkvist, Kristina 1999. *Terminshandel och svenskt lantbruk*. Lantbrukarnas riksförbund. Stockholm
- Gadde, Lars-Erik / Håkansson Håkan 1993. *Professional purchasing*. Routledge. London
- Laursen, Christina M / Hundahl, Lone S / Strandskov Jesper 1999. Vertical coordination in the danish hog/pork industry. The Aarhus School of Business
- Martinez, Steve W. 1999. *Vertical Coordination in the Pork and Broiler Industries: Implications for Pork and Chicken Products*. U.S. Department of Agriculture. Washington
- Michman, Ronald D. / Sibley, Stanley D. 1980. *Marketing channels and strategies*. Grid Publishing Inc. Columbus
- Monczka, Robert / Trent, Robert / Handfield, Robert 1998. *Purchasing and Supply Chain Management*. International Thomson Publishing. Cincinnati
- Nagle, Thomas T / Holden, Reed K 1995. *The strategy and tactics of pricing*. Prentice-Hall. New Jersey
- Nilsson, Jerker 1991. *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur. Lund
- Nilsson, Jerker 1998. The Emergence of New Organizational Models for Agricultural Cooperatives, *Swedish Journal of Agricultural Research* 28, s. 39-47
- Ross, David Fredrick 1998. *Competing Through Supply Chain Management*. Chapman & Hall. London
- Saunders, Malcolm 1994. *Strategic purchasing & supply chain management*. Pitman. London
- Sigurd, Anders 1997. Mellangårdsavtal bättre än vanlig integrering, *Lantmannen* 2, s. 26
- Tell, Martina 1996. Suggpoolerna-ett lyft för de små, *Lantmannen* 7, s. 46-48
- Uddbom, Anna 1997. Lönsamt grissamarbete mellan specialister, *Lantmannen* 2, s. 26-27
- Åkeson, Niclas 1998. Säker med foderkontrakt, *Lantmannen* 11, s. 22-24

## **Personliga meddelanden**

Andersson, Karl-Erik. Danisco Sugar, 040-537000, 1999-11-08  
Florman, Anna-Karin. Farmek ek. för., 018-167624, 1999-10-21  
Gabrielson, Ulf. SQM Pork., 044-194298, 1999-12-03  
Johansson, Anders. SQM Pork., 0511-25000, 1999-06-24  
Jönsson, Erik. Optima, 035-155498, 1999-06-18  
Larsson, Lars-Håkan. Svenska Foder AB, 0510-82800, 1999-09-13  
Linde, Stig. Östenssons livs AB, 0141-209100, 1999-11-09  
Nordman, Micke. Hemköpskedjan AB, 023-58900, 1999-06-21  
Pettersson, Lennart. Kronfågel, 044-281400, 1999-06-21  
Stridh, Billy. Farmek ek. för., 0511-25198, 1999-10-01  
Svensson, Peter. SQM Pork, 0511-25000, 1999-10-  
Svensson, Reinhold. ODAL ek. för., 0510-88500, 1999-09-16

## **Internet**

Anderson, David L. / Britt, Frank E. / Favre, Donavon J.  
[www.manufacturing.net/magazine/logistic/archivas/1997/scmr/princ.html](http://www.manufacturing.net/magazine/logistic/archivas/1997/scmr/princ.html), 1999-06-18  
Danske slagterier, [www.danske.slagterier.dk](http://www.danske.slagterier.dk), 1999-11-03  
Odal ek. för., [www.odal.se](http://www.odal.se), 1999-10-04  
Statens jordbruksverk, [www.sjv.se/statestik/rapporter/animalier/griskött.htm](http://www.sjv.se/statestik/rapporter/animalier/griskött.htm), 1999-09-30  
Svenska Foder, [www.svenskafoder.se](http://www.svenskafoder.se), 1999-10-04  
[www.members.tripod.com/Tiramisu/scm.html](http://www.members.tripod.com/Tiramisu/scm.html), 1999-07-08

## **Företagsinformation**

Nya balans från 2/1 1998, Scan Farmek  
Skanek mellangårdsavtal extern integration-svinproduktion  
SQM Pork avräkningsnotering, Land lantbruk 42 1999  
Swedish Meats en ny stor livsmedelskoncern, Swedish Meats



Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2000

---

*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