



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

**Fakulteten för landskapsplanering,
trädgårds- och jordbruksvetenskap**

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Förtroende och belåtenhet i leverantörskedjan för nötkött

- Kvalitativa intervjuer med irländska nötköttsaktörer

Trust and satisfaction in the supply chain of beef
- Qualitative interviews with Irish beef operators

Erika Järlesäter



Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå, G2E
Kandidatprogram Affärsledarskap
Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU
Alnarp 2013

Förtroende och belåtenhet i leverantörskedjan för nötkött

- Kvalitativa intervjuer med irländska nötköttsaktörer

Trust and satisfaction in the supply chain of beef

- Qualitative interviews with Irish beef operators

Erika Järlesäter

Handledare: Ellinor Isgren, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Btr handledare: Erik Hunter, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Examinator: Lena Ekelund, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete i Affärsledarskap

Kurskod: EX0356

Program/utbildning: Lantmästarprogramet/ Kandidat i Affärsledarskap

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2013

Omslagsbild: Erika Järlesäter, Dublin, 2013-05-02

Serietitel: nr: Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Leverantörskedja, förtroende, belåtenhet, nötkött, kvalitetskontroll, relationer



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

**Fakulteten för landskapsplanering,
trädgårds- och jordbruksvetenskap**

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

FÖRORD

Kandidat i affärsledarskap är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Ett stort tack riktas till de lantbrukare, slakterier och rådgivare som ställt upp och låtit sig intervjuas. Utan deras medverkan hade detta examensarbete aldrig varit möjligt.

Ellinor Isgren har handlett mig genom detta arbete. Stort tack för din hjälp med mycket värdefulla tankar, idéer och tips.

Alnarp Maj 2013

Erika Järlesäter

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 SAMMANFATTNING	6
2 SUMMARY	7
3 INLEDNING	8
3.1 BAKGRUND	8
3.2 MÅL OCH SYFTE	8
3.3 AVGRÄNSNING	9
4 LITTERATURSTUDIE	10
4.1 IRLANDS NÖTKÖTTSFÖRETAGANDE	10
4.2 MCDONALDS IRLAND	10
4.3 BORD BIAS KVALITETSSÄKRINGSSYSTEM	11
4.4 SUPPLY CHAIN – LEVERANTÖRSKEDJAN/FÖRSÖRJNINGSKEDJAN	12
4.5 RELATIONER I LEVERANTÖRSKEDJAN	13
4.6 BELÅTENHET OCH FÖRTROENDE I LEVERANTÖRSKEDJAN	14
4.7 LEVERANTÖRSKEDJAN FÖR NÖTKÖTT	15
4.8 AVSLUTANDE SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITLET	16
5 MATERIAL OCH METOD	16
5.1 LITTERATURSTUDIE	16
5.2 EMPIRI: KVALITATIVA INTERVJUER	16
5.3.1 Val av metod till intervjuerna och dess frågor	17
5.3.2 Utmärkande drag för kvalitativ och kvantitativ metod	17
5.3.3 Kritik mot vald metod	18
5.3.4 Intervjuguide	18
5.3.5 Intervjuprocessen	18
5.3.6 Beskrivning av intervjuenheter och kommentarer kring intervjutillfällena	18
6 RESULTAT	20
6.1 BESKRIVNING AV LEVERANTÖRSKEDJAN	20
6.2 BELÅTENHET	21
6.3 FÖRTROENDE	23
6.4 KONTRAKT	23
6.5 KVALITET	24
6.6 KOMMUNIKATION	24
6.7 MÅL OCH FRAMTIDSUTSIKTER	25
7 DISKUSSION	26
7.1 DISKUSSION AV RESULTATEN	26
7.2 DISKUSSION AV VALD METOD	29
7.3 REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDA FORSKNING	30
8 SLUTSATSER	30
9 REFERENSER	31
SKRIFTLIGA	31

ELEKTRONISKA	32
BILAGOR	34
BILAGA 1	34
BILAGA 2	38
BILAGA 3	41

1 SAMMANFATTNING

Bakgrunden till denna uppsatts är att ett större projekt har inletts i samarbete mellan McDonalds Sverige, Sveriges nötköttsproducenter (SNP) och Lantbruksuniversitetet (SLU) i Alnarp. I projektet skall man undersöka hur det är möjligt att skapa en bättre och säkrare tillgång & lönsamhet genom hela kedjan för svenskt nötkött. I denna uppsats, som är en del av det större projektet, så kommer jag att inrikta mig på att undersöka och sammanställa information om hur förtroende skapas i en leverantörskedja för nötkött i Irland och undersöka vilka faktorer som styr belåtenheten i leverantörskedjan.

I litteraturstudien kommer det att inledningsvis beskrivas hur Irlands nötköttsföretagande är uppbyggt, följt av ett kort stycke om McDonalds Irland och Bord Bias kvalitetssäkringssystem som används inom kedjan. Sedan följer en litteraturgenomgång om hur en leverantörskedja kan vara uppbyggd och fungera, hur relationer fungerar i leverantörskedjan, förhållandet mellan belåtenhet och förtroende i leverantörskedjan och en beskrivning av leverantörskedjan av nötkött.

Studien grundar sig på kvalitativa intervjuer med fyra irländska nötköttsproducenter, två irländska slakterier och en nötköttsansvarig på IFA (Irish Farmers' Association). Urvalet av intervjuenheter har skett genom SLU och de båda slakteriernas kontakter. Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade intervjuer med hjälp av tre olika intervjuguider (se bilaga 1-3).

Resultatet av studien är att förtroende, belåtenhet och kommunikation värdesätts högt av irländska nötköttproducenter. En god personlig kontakt mellan lantbrukare och slakteri anses vara av stor vikt då ytterst få kontrakt skrivs mellan de olika aktörerna. Gemensamt för de intervjuade lantbrukarna var att de alla ändå upplevde att dåligt betalt för deras djur inte kunde vägas upp av goda relationer. Om det endast var små variationer i priset så stannade man dock hos det slakteri som man hade med bäst relation till. Goda relationer och förtroende i leverantörskedjan kan också användas som ett verktyg för att uppnå ökad effektivitet och kvalitet. Därmed finns det en möjlighet att reducera onödiga kostnader och skapa mer värde inom kedjan. Studien identifierade ett antal konkreta faktorer, åtgärder och verktyg som kan anses viktiga för skapandet av goda relationer i kedjan och också ha positiva ekonomiska effekter – två aspekter som är tätt sammanlänkade. Bland dessa kan nämnas kvalitetssäkringssystemet, arbetet med producentgrupper, en lämplig betalningsmodell, och god kommunikation mellan köpare och säljare.

2 SUMMARY

The background of this essay is a larger project that has been initiated as a collaboration between McDonald's Sweden, Swedish beef producers (SNP) and the Swedish University of Agricultural Sciences (SLU) in Alnarp. The project will explore how it might be possible to create a better and safer supply and profitability throughout the chain of Swedish beef. In this paper, which is part of the larger project, I will focus on investigating and compiling information on how trust is created in a supply chain for beef in Ireland and examine the determinants of satisfaction in the supply chain.

In the literature, it will initially be described how the Irish beef enterprise is built, followed by a short paragraph about McDonald's Ireland and Bord Bia's quality assurance system that's used in the chain. Then follows a review of the literature on how a supply chain can be structured and operated, how relationships work in the supply chain, the role of and relationship between satisfaction and trust in the supply chain, and a description of the supply of beef.

The study is based on qualitative interviews with four Irish beef producers, two Irish livestock procurement managers at two different slaughterhouses and the meat manager at IFA (Irish Farmers' Association). Selection of interviewees has been done by SLU and the two slaughterhouses contacts. The interviews were conducted as semi-structured interviews using three different interview guides (see Annex 1-3).

The result of the study is that trust, satisfaction and communication is highly valued by the Irish beef producers. A good personal contact between farmers and slaughterhouse is considered of great importance, as very few contracts are written between the different actors. Common between the interviewed farmers was that they all still felt that being poorly paid for their animals could not be offset by good relations. If there were only small fluctuations in the price they would stay with the slaughterhouse that they had the best relationship with. Good relationships and trust in the supply chain can also be used as a tool to achieve a more efficient system of farming and ensuring quality. Also, there is an opportunity to reduce unnecessary costs and create more value in the chain. The study identified a number of specific factors, measures and tools that can be considered important for the establishment of good relations in the chain and also have positive economic effects - two aspects that are tightly linked. These include the quality assurance system, working with producer groups, an appropriate payment model, and good communication between buyers and sellers.

3 INLEDNING

3.1 Bakgrund

Bakgrunden till mitt arbete är ett större projekt som har inletts för att undersöka hur man kan skapa en bättre och säkrare tillgång & lönsamhet genom hela kedjan för svenskt nötkött. Den svenska produktionen av nötkött har minskat de senaste åren (Kumm & Larsson, 2007). Därför är det långsiktiga målet med detta projekt att ta fram underlag och utforma en modell för hur man uppnår säkrare tillgång och bättre lönsamhet av svenskt nötkött. Projektet heter "Dynamics of price fluctuation and supply stability of Swedish beef: A comparative study of McDonald's European supply chains" och är ett samarbete mellan McDonalds Sverige, Sveriges nötköttsproducenter (SNP) och Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) i Alnarp.

Mc Donalds menar att: "när vi nu ser över möjligheten att utöka inköpen av svenskt nötkött stöter vi på hinder. På den svenska marknaden finns det helt enkelt inte tillräckligt med nötkött av den höga kvalitet vi kräver. Här kan och vill vi göra skillnad." (McDonalds Sverige, 2013). Mängden sålda hamburgare med svenskt nötkött som råvara i har dubblats de senaste 3 åren men det är fortfarande knappt hälften av den totala kvantiteten som säljs på McDonalds restauranger. Mer svenskt nötkött kan inte McDonalds få tag i just nu. Därför har McDonalds anslutit sig till programmet Tillväxt nötkött (LRF konsult, 2013) och finansierat ovan nämnda projekt.

I min uppsats kommer jag att inrikta mig på att undersöka och sammanställa information om hur förtroende skapas i leverantörskedjan av nötkött i Irland och vilka faktorer som styr belåtenheten i leverantörskedjan. Jag har valt att belysa detta ämne för att ta reda på om det finns andra faktorer som skulle kunna vara viktiga i leverantörskedjan än just den rent ekonomiska aspekten. För ett antal år sedan tittade forskare nästan bara på faktorer som miljö, säkerhet och sociala rättigheter separat och inte hur de interagerade med varandra i leverantörskedjan (Carter & Jennings, 2002). Men sedan dess har ett stort antal artiklar skrivits om hur de olika faktorerna i leverantörskedjan interagerar med varandra och vad det kan betyda för de olika aktörerna och för kedjans hållbarhet, se bland annat Carter et al. (2008). Man har även i allt högre grad börjat uppmärksamma hanteringen av relationer i kedjan och inte bara det fysiska flödet av varor och pengar. Om till exempel nöjda leverantörer inte byter köpare lika ofta eller byter inriktning, och det finns ett bra förtroende mellan köpare och säljare, kan detta leda till lägre kostnader för kontroller, distribuering med mera. I uppsatsen kommer jag att beskriva hur leverantörskedjan fungerar för nötkött och hur väl den fungerar för de aktuella aktörerna med tyngdpunkt på förtroende och belåtenhet. Undersökningen kommer att ske genom intervjuer med olika led i kedjan om hur situationen ser ut i en irländsk leverantörskedja – huvudsakligen från lantbrukare till slakteri.

3.2 Mål och syfte

Målet med min uppsats är att kunna bidra till att svara på frågan huruvida förtroende och belåtenhet i leverantörskedjan för nötkött spelar en viktig roll för de olika aktörerna till

exempel vid val av köpare och för aktörernas framtidsutsikter, samt hur detta skapas i en leverantörskedja.

Uppsatsen syftar till att diskutera frågan om belåtenhet och förtroende spelar någon roll i leverantörskedjan samt att göra en empirisk studie av irländska aktörer inom produktionen av nötkött som kan bidra till den diskussionen. Syftet är också sammanställa information till projektet som McDonalds, Sveriges nötköttsproducenter (SNP) och Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i Alnarp driver, där min uppsats ingår. Informationen som ska tas fram hoppas jag ska kunna användas och appliceras på svenska nötköttsproduktionen i framtiden för en bättre och säkrare tillgång på svenskt nötkött.

Frågeformuleringar

Mina frågeställningar som jag hoppas på att kunna besvara denna uppsats är:

- Upplever de olika aktörerna att det finns förtroende och belåtenhet i leverantörskedjan?
- Vilka faktorer styr belåtenhet i leverantörskedjan av nötkött i Irland?
- Hur skapas förtroende i leverantörskedjan av nötkött i Irland?

3.3 Avgränsning

Avgränsningen som gjort är att endast undersöka leverantörskedjan av nötkött och de aktörer som finns inom den på Irland. Då intervjupersonerna representerade lantbrukar- och slakteriledet ligger huvudfokus i uppsatsen på denna del i kedjan.

Faktorer som kommer att undersökas är förtroende och belåtenhet. Det finns så klart andra faktorer som påverkar hur väl lantbrukssektorn fungerar, som ekonomiska aspekter och förutsättningar för den specifika gården, men fokus kommer att ligga på själva aktörerna i leverantörskedjan och hur de agerar gentemot varandra. Jag kommer att titta på hur aktörerna bidrar eller icke bidrar till en välfungerande kedja. Det kan finnas ett samband mellan detta och till exempel ekonomiska faktorer, vilket i sådana fall kommer att diskuteras. Jag kommer dock att beskriva en allmän bild av hur leverantörskedjor är uppbyggda och fungerar för att öka läsarens förståelse för innehållet i min uppsats.

4 Litteraturstudie

I detta kapitel presenteras teorier och litteratur för att kunna ge läsaren en bättre förståelse för den empiriska studien. Till att börja med kommer Irland som nötköttsproducenter att beskrivas samt hur McDonalds Irland agerar angående sina råvaror. Sedan beskrivs hur kvalitetssäkringen går till för det nötkött som hamnar på McDonalds restauranger i Irland. Vidare kommer en allmän bild av hur en leverantörskedja är uppbyggd beskrivas. Sista delen av litteraturstudien kommer att gå in på hur leverantörskedjan ser ut för nötkött och vilken roll belåtenhet och förtroende skulle kunna spela i den.

4.1 Irlands nötköttsföretagande

I Irland är nötköttsproduktion en stor del av lantbruket, en av de viktigaste. Landet har en självförsörjningsgrad på 820 % av nötkött (Taurus, HS konsult, 2008). Landet är det 5:e största i världen på att producera nötkött med över 100 000 verksamma producenter. Produktionen sker på många små och extensivt brukade gårdar (Teagasc, 2013). Irland har 4,5 miljoner nötkreatur vilket resulterar i ca 0,5 miljoner ton nötkött per år (PDST Agricultural science, 2013). 80 % av jordbruksmarken används till bete och vallodling, 11 % till naturbete och 9 % till spannmålsodling (Taurus, HS konsult, 2008). En stor del av nötköttet exporteras; hela 98 % av exporten går till olika länder i Europa (Taurus, HS konsult, 2008). De största exportländerna är Storbritannien, Tyskland, Egypten och Iran (PDST Agricultural science, 2013). Tre anledningar till att man har så stor nötköttsproduktion anses vara billigt bete/foderproduktion och en ”grön image” i landet vilket betyder att djuren är uppfödda till stor del på bete utomhus. Irländskt jordbruk har också en mycket stark politisk förankring. Men nackdelen är att man samtidigt är mycket beroende av EU-stöd; hela 80 % av vinsten i jordbruksföretagen består av stödbidrag. Irland påverkas också mycket av hur Storbritannien agerar då man exporterar en betydande del dit (Taurus, HS konsult 2008).

I Irland finns det för tillfället 30 stycken slakthus som slaktar och processar 1,6 miljoner djur om året. Slakterierna försörjer ca 7000 personer med dagligt arbete och ett stort antal personer indirekt med arbete. De största slakterierna är ABP-Ireland, Kepak-group och Dawn Meats (Teagasc, 2013).

4.2 McDonalds Irland

McDonalds i Irland är den största köparen av irländskt nötkött – varje år köps det in ca 40,000 ton kött från 2500 irländska lantbrukare (Mc Donalds Irland, 2013). Köttet i McDonalds hamburgare är endast från irländska nötkreatur och man exporterar även kött till hamburgare åt andra europeiska marknader. Därför påstås det att 1 av 5 hamburgare såld och konsumerad i Europa har producerats i Irland. Köttet kommer från de 2500 gårdarna som är certifierat och kvalitetssäkrade samt märkta med loggan för Bord Bia (se bild 1.) Loggan visar att de är certifierade enligt Bord Bias kvalitetssäkringssystem och därmed blivit godkända att leverera

till McDonalds. Även all ost, mjölk och ägg är irländskt på alla deras restauranger runt om i landet (Mc Donalds Irland, 2013).



Bild 1. Certifieringslogga för Mc Donald- Irlands leverantörer (Mc Donalds Irland, 2013).

4.3 Bord bias kvalitetssäkringssystem

Bord Bia (Irish Food Board) är en statlig organisation som arbetar för att främja irländska livsmedel. De har ett kvalitetssäkringssystem för irländska livsmedel som omfattar producenter och förädlings-/slakteriindustrin för att kunna ge kunden en kvalitetssäkrad produkt. I systemet finns det beskrivet hur kvalitetssäkringen skall gå till från primärproduktion till fabriksbearbetning och slutlig leverans för att möta kundens krav (Bord Bia, 2013). Nötköttsproducenter som vill bli medlemmar i Bord Bias system kan ansöka direkt till Bord Bia eller genom deras uppköpare. Vid ansökan skickas en blankett in och undertecknas av producenten sedan följer en oberoende granskning och utvärdering av producenten för att se om kraven uppfylls. När producenten anses uppfylla kraven kan en certifiering göras och då noteras besättningen i Bord Bias register. Även efter certifiering kommer besättningen att granskas kontinuerligt för att kunna fortsätta vara medlemmar. För certifiering på förädlingsnivå kräver man godkända rutiner för hygien, kylning och spårbarhet längs hela kedjan. Företaget måste ha en nedskrivna arbetsplan för att kunna upprätthålla de godkända rutinerna. Arbetsplanen skall bygga på ett kvalitets- och säkerhetssystem med fasta rutiner enligt HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Precis som nötköttsproducenterna så kommer förädlingsföretagen att fortlöpande granskas för att få vara registrerad i Bord Bias databas (Bord Bia, 2013).

Processen för medlemskap beskrivs som 3 grundkomponenter som man måste uppnå, vilka är (se bild 2 nedan):

Stadgar/regler: kring bland annat spårbarhet, djurvälstånd, omtanke om miljön och säkerhet vid användande av antibiotika på gårdsnivå; spårbarhet, djurvälstånd och livsmedelshygien på fabriksnivå.

Revision: Inspektion av alla gårdar och fabriker för att säkerställa att alla krav uppfylls för certifiering. Inspektion sker kontinuerligt och ibland utan förnanmälan.

Certifiering: Efter godkänd revision är nästa steg att bli certifierad. Certifieringen sker med hjälp av en oberoende certifieringskommitté. När certifieringen är officiell kan företaget ansöka om medlemskap hos Bord Bia (Bord Bia, 2013).



Bild 2. De 3 stegen för att uppnå Bord Bia certifiering (Bord Bia, 2013).

4.4 Supply chain – leverantörskedjan/försörjningskedjan

Leverantörskedjans uppbyggnad kan definieras som en kontinuerlig process där aktiviteter är sammanlänkade med varandra i en viss ordning; aktivitetskedjan (Paulsson, 2000). En leverantörskedja innebär flöden inom ekonomi, varor och information. Varuflöden innefattar förflyttning, hantering, lagring av råvaror, halvfabrikat, energi, produkter och avfall (Paulsson, 2000). Summan för dessa logistiska aktiviteter längs kedjan svarar generellt för ca 30 % av slutproduktens totala kostnad. Tiden i förädlingskedjan från råvarukälla till slutprodukt och användning kan ofta räknas till ett år (Paulsson, 2000). I denna uppsats är det dock något annorlunda då det handlar om leverantörskedjan inom nötköttsproduktion som har långa ledtider. Att ta fram ett bra nötkött av god kvalitet tar mer än ett år från födsel till slakt av ett moget djur. För mjölkkrastjuror tar det ca 19 månader från födsel till slakt och för köttkrastjuror tar det ca 17-18 månader från födsel till slakt (Taurus, 2013). En leverantörskedja som har långa ledtider kräver ett säkerhetslager för att köparen ändå ska kunna få sin beställda produkt inom angiven tidsram (Lagerstyrningsakademien, 2003).

För att kunna kartlägga och förstå att leverantörskedjan har flöden både framåt och bakåt har jag använt mig av Kotlers (2008) syn på leverantörskedjan som han beskriver i sin bok *Principles of Marketing*. Han menar att många chefer endast tror att fysisk distribution gäller lastbilar och stora lagerlokaler. Men det är så mycket mer och kräver planering, genomförande och kontroll över det fysiska flödet av varor, service och information (Kotler, 2008). Vanlig traditionell fysisk distribution börjar med varorna på fabriken och möjligheten att distribuera ut dem så billigt som möjligt till kunden. Men vår tids sätt att distribuera ut varorna börjar snarare från marknaden och arbetar sig bakåt ända till råvaran (Ibid.). Det innefattar utgående logistik, vilket betyder förflyttande av varor från fabrik till köpare, ingående logistik som är förflyttande av produkter och material från producenter till fabriken, omvänd logistik som innebär förflyttande av söndriga eller felaktiga produkter som är återlämnade av kunder och återförsäljare tillbaka till fabriker (Ibid.). Detta blir tillsammans hantering av leverantörskedjan eller försörjningskedjan (se bild 3). Leverantörskedjan innebär flera olika flöden både framåt och bakåt i kedjan vilket logistikchefen har ansvar att planera och styra. Företag i dag lägger stor vikt vid detta då kundservice och kundtillfredsställelse har blivit en av hörnstenarna i marknadsstrategi inom flera olika segment (Ibid.).

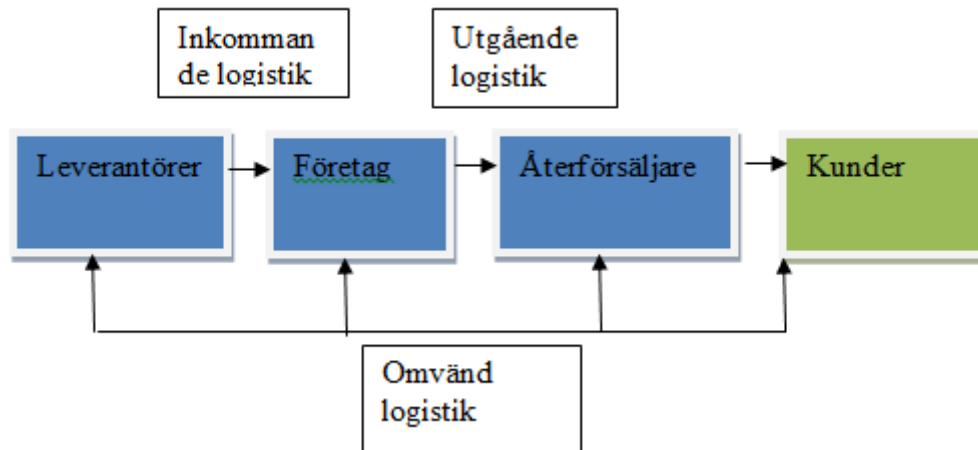


Bild 3. Leverantörskedjan (egen illustration adapterad från Kotler, 2008).

4.5 Relationer i leverantörskedjan

De senaste åren har det mycket välkända uttrycket supply chain management (hantering av leverantörskedjan) delvis blivit utbytt mot relationshantering (Schulze, Spiller & Wocken 2006). Inom jordbruksnäringen påvisas det att förtroende i vertikala relationer är av stor vikt. Flertalet kvantitativa studier har gjorts inom ämnet och kompletterats med intervjuer. I de flesta studierna har man kommit fram till att förtroende, makt och självständighet är viktigt i jordbrukets vertikala leverantörskedja. Faktorer som påverkar respektive köpare-säljareförhållande kan hänföras till, till exempel, samarbete och tillit i de olika leverantörskedjorna inom jordbruk (Schulze, Spiller & Wocken 2006).

Vertikala relationer bygger på en köpare och en säljare i leverantörskedjan. I ett vertikalt arrangemang är partner 1 ”uppströms” leverantör av varor/material till partner 2 ”nedströms” som tillverkar eller marknadsför produkter nedströms. Det finns även horisontella relationer som bygger på samarbete mellan två eller flera företag. Företagen är då rivaler eller potentiella rivaler på samma nivå i leverantörskedjan. Företagen börjar ofta samarbeta för att framställa en produkt för en specifik marknad (Fischer & Reynolds, 2010).

I en artikel av Han, Wilson & Dant (1993) beskrivs hur en god relation karaktäriseras av ömsesidigt förtroende och lojalitet mellan säljare-köpare. Detta leder till belåtenhet i leverantörskedjan och fortsatt utbyte mellan säljare och köpare (Ibid.). Enligt både köpare och säljare är förtroendet mellan parterna det absolut betydelsefullaste i relationen. Studier visar att i sälj-köp relationer där man kan känna förtroende får man ett ökat köp och långvarigare kontakt (Han, Wilson & Dant, 1993). Vidare har också olika projekt med implementering av s.k. LEAN-management tänkande och dess arbetssätt i leverantörskedjan av nötkött gjorts. I engelska projekt har det än en gång påvisats hur viktigt förtroende mellan säljare och köpare är. Det har visat sig att fördelarna man kan uppnå med LEAN-management i leverantörskedjan har varit flertalet men att det har varit kortlivade succéer då de olika aktörerna oftast haft brist på förtroende och tillit till varandra (Cox, 2007). Definitionen på LEAN-management är att det handlar om ett antal tekniker och metoder som företag kan använda sig av. LEAN-management är också en filosofi och ett tankesätt. Båda

huvudinriktningarna används för att förbättra och effektivisera det företag implementeringen görs på. (Halling & Renström, 2012).

Fördelen med goda och långvariga relationer i leverantörskedjan ur köparens synvinkel är ofta förbättrad leveranssäkerhet, tillit till varorna, lägre kostnader för produktion/produkt/inköp och snabbare konfliktlösning (Han, Wilson & Dant, 1993). Det finns lika många fördelar ur säljarens synvinkel med att ha goda och långvariga relationer i leverantörskedjan. Dessa är, mer specifikt, bättre produktionsplanering, lägre kostnad för marknadsföring, stabilare priser, förbättrad marknadsproduktivitet, ökad kunskap om konsumenternas behov och optimal planering av företagets kapacitet (Han, Wilson & Dant, 1993). Dock kan det uppstå problem med allt för långvariga affärsrelationer – problem till följd av att båda parter i relationen inte upplever att de har samma fördelar. Negativa effekter som uppstår kan vara osäkerhet kring hur arbetet mellan de olika parterna är upplagt efter lång tid, att man blir väldigt beroende av varandra, konflikter angående prissättning och att man missar chanser att samarbeta med andra företag och därmed hamnar efter i utvecklingen av sitt företag (Han et al., 1993).

4.6 Belåtenhet och förtroende i leverantörskedjan

För att förbättra relationskvaliteten är det betydelsefullt att kunna kartlägga de olika variablerna som ryms inom begreppet (bild 4). Betydelsen av prisnöjdhet kan utläsas i flertalet studier som en viktig variabel för utvecklingen av relationer i leverantörskedjan (Schulze, Spiller & Wocken 2006). Prisnöjdhet leder också till positiva effekter av förtroende i kedjan. Prisnöjdhet består oftast av kort och långsiktig pristillfredställelse samt relativpris tillfredställelse, vilket innebär att man jämför det egna priset med pris som betalas av till exempel andra slakterier eller mejerier. Vidare så kan man också utläsa att gemensamma värderingar, förtroende, kommunikationskvalitet, upplevd prestation av partner och vänskap har stor relevans vid relationshantering (Schulze, Spiller & Wocken 2006).

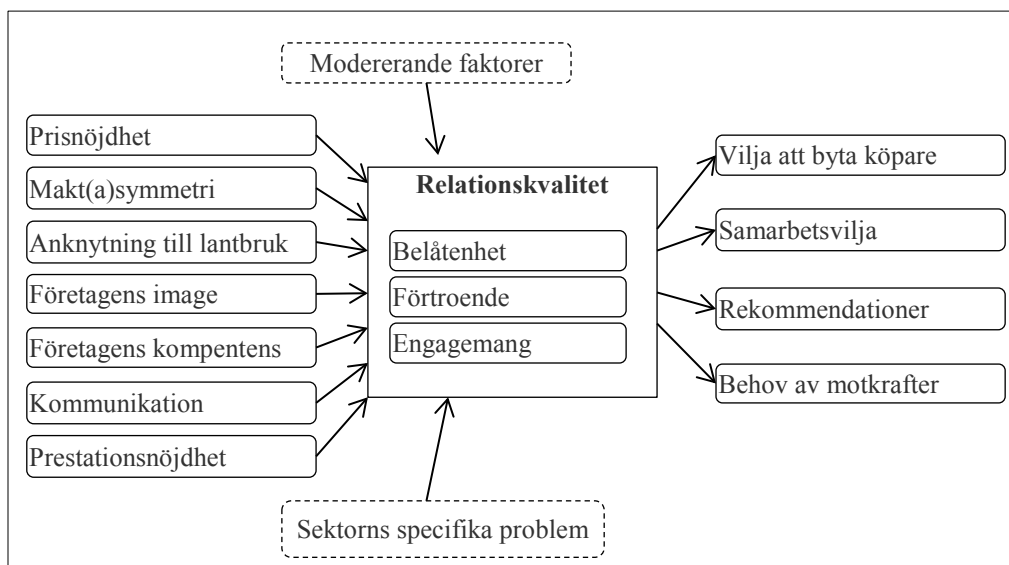


Bild 4. Figuren visar ett exempel på en modell för kartläggning av de olika variablerna som leder till goda relationer, och möjliga konsekvenser av detta. Konceptuell modell tagen från (Schulze, Spiller & Wocken 2006). Omgjord i egen illustration.

Enligt Fischer & Reynolds (2010) leder goda relationer i leverantörskedjan till att de inblandade kan känna belåtenhet och förtroende. Belåtenhet uppstår när till exempel personer i en leverantörskedja känner att deras behov och önskemål blir tillfredställda.

Belåtenhet kan även uppfattas som ett positivt psykologiskt tillstånd efter en lyckad utveckling av ett företag. Denna process bedöms av både företagen och personerna efter hur väl deras förväntningar har uppnåtts. Det är ytterst viktigt att alla förväntningar uppfylls för att man ska kunna bevara en lång och stadig affärsrelation (Fischer & Reynolds, 2010). Ekonomisk belåtenhet som nämns ovan anses också ofta vara en betydande del för goda relationer. Detta kräver dock verklig kunskap om prissättning och ekonomiskt värde för att på svar på om det matchar de ekonomiska förväntningarna som satts upp. Även om det finns en ekonomisk belåtenhet kan det vara så att aktörer känner att de sociala samspelet inte uppfyller de krav som finns. Detta kan leda till att man därför byter affärspartner (Fischer & Reynolds, 2010).

Goda relationer kan likaså leda till känsla av förtroende mellan de olika leden i en leverantörskedja. Förtroende uppkommer genom erfarenhet av att vad som lovas hålls, vilket är av stor vikt inte minst när handel sker världsomfattande och mellan flertalet aktörer, och tilltron till livsmedel i världen har minskat. Viktigt kan till exempel vara att utlovade tider för leverans, kvantiteter, innehåll i produkter med mera följer de bestämmelser som gjorts. Ekonomiska förluster uppstår ofta då brist på förtroende förekommer. Tydligt skrivna avtal kan fungera som en säkerhetsmekanism för att undvika dessa problem. Ekonomer föreslår ofta att försöka förbättra förtroendet i leverantörskedjan för att sänka kostnader, det vill säga kostnader för att till exempel anlita företag att skriva kontrakt och för att minska risken för att fel uppstår (Fischer & Reynolds, 2010).

För att kunna förstå och värdera de olika nivåerna av belåtenhet och förtroende i leverantörskedjan måste flera olika aspekter tas med. I beräkningen måste företagets storlek och ägande tas med, om företaget är familjeägt eller det är en stor koncern. Företagen kan förväntas ha olika behov och förväntningar på deras samarbetspartners (Schulze, Spiller & Wocken 2006).

4.7 Leverantörskedjan för nötkött

Nötköttets leverantörskedja är en väldigt komplex leverantörskedja, beroende på de långa ledtider som finns. Första ledet i kedjan är primärproducenterna som ofta är små och självständiga med flera olika inkomstkällor. De har alla olika system för uppfödning och förädling, ofta säljs djuren vidare till slavgödning innan de blir slaktmogna. Nötkreaturen kan även vara en biprodukt från mjölkbesättningar genom uttjänta mjölkkor och tjurkalvar vilket gör att priset på kött från just dessa djur blir relativt lågt. Det är svårt att göra en rättvis ekonomisk jämförelse då djuren blir slaktmogna på olika tider av året på grund av de olika uppfödningssystemen samt att priset på nötkött varierar under årets gång. Andra ledet är slakt och förädling där bland annat nötköttet styckas, processas och packas. Tredje ledet blir butiker och andra återförsäljare av nötköttprodukterna. Alla leden är beroende av varandra då lantbrukare behöver förädlare som är villiga att betala för god kvalitet och förädlare behöver skickliga lantbrukare som producerar bra råvaror och uppköpare som kan betala rätt pris och sälja det

konsumenterna vill ha. Butikerna behöver tillförlitliga förädlare som kan hålla god kvalitet och leverera på avtalade tider (Bourlakis, 2004).

4.8 Avslutande sammanfattning av teorikapitlet

En leverantörskedja är inte bara ett flöde av produkter och pengar, den består också av relationer mellan olika aktörer. Det finns ingen enkel förklaring till vad som karakteriserar goda relationer och hur de skapas, men belåtenhet och förtroende tycks vara viktiga beståndsdelar när det gäller leverantörskedjor, inte minst när det gäller livsmedelsprodukter så som nötkött. Det förefaller finnas ganska begränsat med kunskap kring vikten av ”icke ekonomiska” respektive ”ekonomiska” faktorer men att dessa överlappar varandra på olika sätt är tydligt. Vissa utmärkande drag inom nötköttets leverantörskedja så som varierande kvalitet, olika kvalitetssäkringssystem, varierande priser och olika kontraktsmodeller kan sannolikt påverka relationer mellan olika aktörer, särskilt mellan nötköttsproducent och slakteri.

5 MATERIAL OCH METOD

5.1 Litteraturstudie

Fakta till litteraturstudien i denna uppsats har sökts genom databaserna Google Scholar, Google, Libris och faktaböcker på Sveriges Lantbruksuniversitets bibliotek i Alnarp. Sökorden som användes i litteratursökningen var både svenska och engelska, då det gav en större samling information. Ord som användes var bland annat supply chain, leverantörskedja, satisfaction, trust, belåtenhet, Irish farming, McDonalds och nötkött. Fakta som samlats in till litteraturstudien var till stor nytta för förståelsen av intervjuavsnittet och uppsatsen i stort.

5.2 Empiri: Kvalitativa intervjuer

I den empiriska studien intervjuades irländska företag och lantbrukare under en studieresa på 4 dagar till Irland (1-4 maj 2013) för att få en korrekt och relevant bild av hur nötköttsindustrin och irländska nötköttsföretag är uppbyggda. Att åka till Irland för att genomföra min studie var nödvändigt för min uppsats. När man möter de man intervjuar personligen skapas ett viktigt förtroende mellan intervjuaren och personen ifråga. Den primära data som användes i denna uppsats samlades inom genom ett antal kvalitativa intervjuer med personer inom den irländska nötköttssektorn. Urvalet av intervjupersoner gjordes i samarbete med McDonalds Sverige, SLU och irländska McDonalds leverantör OSI, och vid min ankomst till Irland var mötena redan bokade. Intervjuerna genomfördes med

anställda på Kepak Group, ABP Group, IFA (Irish Farmers' Association) och fyra irländska nötköttsproducenter.

5.3.1 Val av metod till intervjuerna och dess frågor

Att skilja mellan kvantitativa och kvalitativa metoder kan vara svårt då det inte finns någon absolut skillnad. Alla olika metoder är en form av arbetsredskap som används, och vid valet av metod är det lämpligast att titta på vad som kan belysa det ämne som valts bäst. Den grundläggande skillnaden är att i kvantitativa metoder omvandlas informationen till siffror och mängder, sedan genomförs statistiska analyser. Inom kvalitativa metoder är det forskarens/studentens tolkning och uppfattning av information står till grund för svaret, till exempel tolkning av motiv, referensramar, sociala processer och sammanhang. Detta varken kan eller bör omvandlas till siffror (Holme & Solvang, 1997).

5.3.2 Utmärkande drag för kvalitativ och kvantitativ metod

- **Kvantitativa metoder:** precision, lite information om många undersökningsenheter – bredd, intressant med genomsnitt, gemensamma nämnare, insamling av information sker under betingelser som skiljer sig från den verklighet som undersöks, intresserar sig för åtskilliga variabler, variationer för variabler, jag-det relation mellan forskaren och den undersökte.
- **Kvalitativa metoder:** följsamhet, riklig information om få undersökningsenheter – gå på djupet, djupintervju eller intervjumall utan fasta frågor eller svarsalternativ, intresse för det säregna och unika, insamling av information sker nära den verklighet man vill undersöka, struktur och sammanhang, beskrivning och förståelse, forskare observerar fenomenet inifrån, jag-du relation mellan forskaren och den undersökte (Holme & Solvang, 1997).

Valet av metod till denna uppsats föll på kvalitativ metod då det handlade om att genomföra ett fåtal intervjuer med många djupgående frågor, samt att kvalitativ data och metoder har sin styrka i att de visar på totalsituationer vilket ger en helhetsbild som ökar förståelse för sociala processer och sammanhang. De frågor som intervjun skulle besvara var belåtenhet och förtroende i leverantörskedjan och då passar den kvalitativa metoden, som syftar till att fånga individualiteter hos den enskilde enheten och dess livssituation, för att bäst besvara dessa.

Kvalitativa forskningsintervjuer kan vara uppbyggda på flera sätt; strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Till denna uppsats föll valet på semistrukturerade intervjuer. Vid en semistrukturerad intervju följer intervjuaren en på förhand uppbyggd intervjuguide (se bilaga 1-3). Intervjuaren ska dock vara beredd på att ändra ordningen av sina frågor under intervjun eftersom att man under en semistrukturerad intervju låter den intervjuade att utveckla sina idéer under tiden. Vid användning av denna intervjuteknik kan man förvänta sig öppna svar med tyngdpunkt på hur den intervjuade utvecklar sin syn på frågorna (Ibid.).

I intervjun kommer det inte att behandlas några siffror, mängder och statistiska analyser så därför passar det inte att använda sig av en kvantitativ metod. Kvantitativa metoder passar också bättre i sammanhang där informationen har en precis form och ger inte så mycket plats för individuell anpassning (Ibid.).

5.3.3 Kritik mot vald metod

Hur svaren blir vid en personintervju påverkas av flera faktorer hos intervjuaren, bland annat hur den intervjuade uppfattar kön, ålder, etnisk tillhörighet och personkemi (Holme & Solvang, 1997). Dagsformen på den intervjuade personen spelar också en väsentlig roll, till exempel om man är stressad, nervös, har tidspress, och om intresse och kunskap finns för ämnet. Alla dessa faktorer är svåra att påverka och spelar roll för hur utfallet av svar ser ut under intervjun. Annan kritik som har riktats mot intervjuundersökningar är antalet intervjuer som genomförts, det behövs ett visst antal genomförda intervjuer för att kunna få underlag till generaliseringar av svaren (Ekholm & Fransson, 1994). Genom att välja en kvalitativ metod med semistrukturerade frågor blir svaren och den insamlade informationen inte standardiserad på samma sätt som vid en kvantitativ studie (Holme & Solvang, 1997).

5.3.4 Intervjuguide

Intervjuguiderna har byggts upp i samarbete mellan Ellinor Isgren och Erik Hunter på SLU i samråd med oss studenter. Intervjuguiderna utformades med utgångspunkt i de litteraturstudier som gjorts för de olika delarna i projektet. Innan intervjuerna gjordes skickades intervjuguiderna ut för feedback från projektets intressenter och intervjuguiden för lantbrukare förtestades. I de tre intervjuguiderna (se bilaga 1-3) kan de olika frågorna läsas. Intervjuguiden är uppbyggd i trattform, börjar med breda/allmänna frågor och avslutas med frågor om belåtenhet, förtroende, ekonomi och makt. Anledningen till att frågor om hur makt och ekonomi uppfattas i leverantörskedjan ställdes var att denna information skall ingå i projektet med McDonalds Sverige, Sveriges nötköttsproducenter (SNP) och Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) i Alnarp.

5.3.5 Intervjuprocessen

Intervjuprocessen skall ses som ett aktivt samspel mellan intervjuaren och den svarande. Vid intervjun bör båda parter arbeta för få fram korrekt information, men huvudansvaret har dock intervjuaren som skall planera intervjun och styra den mot relevant område. Intervjuarens roll är att först informera om intervjuens syfte samt diskutera sekretess och anonymitet av den tillfrågade och dess svar. Nästa steg är att motivera den svarande att ge den information man söker genom att styra in på ett visst område, att ställa upp frågor och följa upp svaren, att registrera den relevanta informationen genom skrift och ljudinspelning (för att få med alla detaljer) och till sist systematisera och analysera den insamlade informationen (Ekholm & Fransson, 1994). Under intervjuerna nedtecknades svaren skriftligen men spelades även in med en digital röstinspelare för att ge möjlighet att senare återgå till ursprungliga uttalanden och göra direkta citat.

5.3.6 Beskrivning av intervjuenheter och kommentarer kring intervjutillfällena

Kepak Group, ett koncernföretag som är verksamt i inom områdena nötkött, lamm, färdigmat samt handel.

Företaget hanterar mer än 300 000 nötkreatur och 2,5 miljoner lamm per år. De har över 2 000 personer anställda och driver nio produktionsanläggningar i Irland och Storbritannien. Kepak erbjuder ett brett utbud av produkter och specifikationer till kunder inom detaljhandeln och livsmedelsbranschen. Dessutom finns det ett antal ”design kött”-märken: KK Beef-klubb,

Certified Irish Angus Beef, Kepak Gold och Nature's Tradition. Djuren är köpta från kvalitetssäkrade gårdar och alla fabriker har uppnått högsta nivå av livsmedelssäkerhet enligt Bord Bias kvalitetssäkringssystem (Kepak, 2013).

På Kepak intervjuade jag deras ansvarige för upphandling och inköp av nötkreatur. Intervjun tog plats den 1 maj i Kepaks konferensrum, och varade ca 1,5 h. Under intervjun följde jag min intervjuguide, förde anteckningar och spelade samtidigt in intervjun för att kunna gå igenom materialet i efterhand.

ABP Group, ett privatägt koncernföretag som är verksamt inom många företag i Irland, Storbritannien och Polen. De är ledande nötköttsexportörer i Storbritannien och Irland samt största nötköttsexportören till Kontinentaleuropa. ABP Group består av 5 divisioner, vilka är ABP Beef, ABP Convenience Foods, ABP Proteins, ABP Renewables och ABP Pet Foods.

ABP nötkött är bland de första förädlare i Irland som förstod vikten av kvalitetssäkringssystem för nötkött (redan 1995). Idag är djuren köpta från certifierade gårdar och alla fabriker har uppnått högsta nivå enligt Bord Bias kvalitetssäkringssystem (ABP, 2013).

På ABP intervjuade jag deras ansvarige för upphandling och inköp av nötkreatur. Intervjun tog plats den 2 maj i ABPs konferensrum och inleddes först med en ingående presentation av företaget och dess struktur efter det följde en intervju på ca 1h. Under intervjun följde jag min intervjuguide samt spelade in hela samtalet. Efter intervjun fick jag förmånen att se hela slaktkedjan som var helt nybyggd.

IFA- Irish Farmers' Association, de irländska lantbrukarnas riksförbund som verkar inom alla lantbruksnäringar. De för lantbrukarnas talan i olika frågor inom lantbruk, håller sig uppdaterade inom politik, produktion, priser, lagar, samt håller kurser och fortbildningar för lantbrukare.

På IFA intervjuade jag deras ansvarige specialist för nötkreatur. Intervjun tog plats på deras huvudkontor i Dublin den 3 maj och varade i ca 2 h, under intervjun använde jag mig av min intervjuguide och antecknade samt spelade in hela samtalet.

4 irländska lantbrukare:

- **Lantbrukare 1:** Besättningsstorlek på 600 tjurar/år, far och son plus 1 anställd arbetar på gården. Levererar till Kepak-slakteri. Intervjun tog plats hemma hos lantbrukaren den 1 maj och började med en rundtur av gården, sedan följde en intervju med hjälp av intervjuguiden på ca 1,5 h som också spelades in.
- **Lantbrukare 2:** Besättningsstorlek på 650 tjurar/år, passiv ägare och gården sköts med hjälp av 1 anställd som bor på gården plus 3 lantbruksstudenter om året. Levererar till Kepak-slakteri. Intervjun tog plats hemma hos lantbrukaren den 1 maj och började den också med en rundtur av gården. Sedan följde en intervju med hjälp av intervjuguiden på ca 1 h som spelades in.
- **Lantbrukare 3:** Besättningsstorlek på 80 kor plus kalvar till uppfödning/år, drivs av far och son. Levererar till ABP-slakteri. Denna intervju gjordes i restaurangen på

ABP-slakteriet den 2 maj då lantbrukaren var där på möte den dagen. Intervjun gjordes med hjälp av intervjuguiden och varade i ca 1 h samt spelades in.

- **Lantbrukare 4:** Besättningsstorlek på 500 tjurar/år, 3 släktingar som äger, driver arbetar tillsammans på gården. Levererar till ABP-slakteri. Intervjun tog plats hemma hos lantbrukaren den 2 maj och inleddes med rundtur av gården och fika. Intervjun gjordes med hjälp av intervjuguiden och varade i ca 2 h samt spelades in.

6 RESULTAT

I kapitlet redovisas resultatet genom en sammanställning av svarsmaterialet från de sju genomförda intervjuerna. I sammanställningen har svaren delats in i relevanta kategorier. I resultatet kommer relevanta citat från intervjuerna att tas med. Då intervjuerna gjordes på engelska är citaten översatta till svenska och kan alltså inte ses som ordagranna citat. Frågorna i intervjuguiderna (se bilaga 1-3) ligger till grund för resultatet i sammanställningen.

6.1 Beskrivning av leverantörskedjan

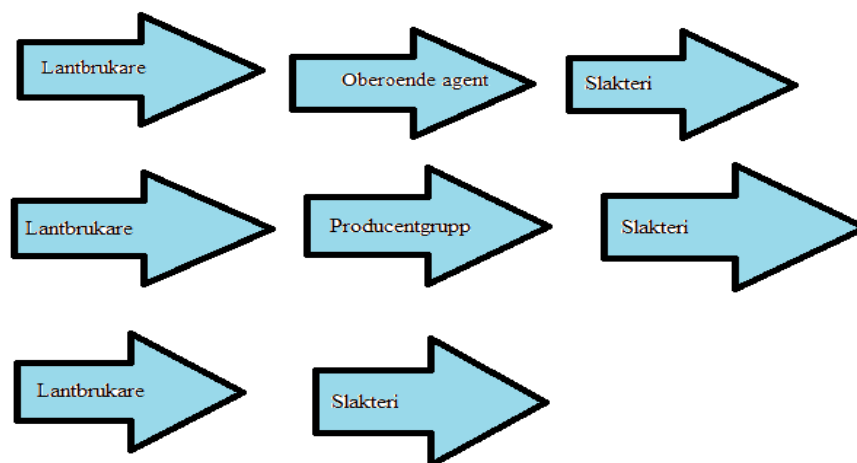


Bild 5. Egen illustration av 3 olika modeller från lantbrukare till slakteri

Kepak och ABP: Slakterierna beskrev tre olika modeller som de använder sig av för att köpa in nötkött (se bild 5 ovan).

Alternativ 1: Lantbrukare – agent som köper in djuren (fungerar som mellanhand) – slakteri.

Alternativ 2: Lantbrukare – producentgrupp (KK Club, Angus Club) – slakteri

Alternativ 3: Lantbrukare – slakteri

Det är svårt att svara på vilken av dessa alternativ som var vanligast procentuellt för de stora producenterna var få och sålde nästan allt genom producentgrupper medan de mindre producenterna var fler till antalet men sålde genom agent eller själva. För slakterierna var alla producenter viktiga men extra energi lades ofta på lantbrukarna som sålde genom producentgrupperna då de oftast lämnade de djur med bäst kvalitet.

De intervjuade lantbrukarna beskrev sina modeller enligt följande:

Lantbrukare 1: Köper 1 år gamla djur och säljer genom KK Club (producentgrupp) till Kepak slakteri

Lantbrukare 2: Köper 1 år gamla djur och säljer genom KK Club (producentgrupp) till Kepak slakteri

Lantbrukare 3: Föder upp egna kalvar till slakt och säljer genom producentgrupp till ABP slakteri

Lantbrukare 4: Köper 1 år gamla djur och säljer genom producentgrupp till ABP slakteri

Alla de intervjuade lantbrukarna säljer alltså genom producentgrupper, dvs. alternativ 2 ovan. Att som vissa andra använda oberoende agenter som förmedlar djur till slakteriet har alltid funnits, men de olika producentgrupperna är relativt nytt. De startades för att kunna höja kvalitén på det irländska nötköttet då utländska kunder kräver detta. Förr när endast agenter fanns slaktades alla olika kvalitéter på djur. För att vara med i producentklubbarna ska man hålla viss kvalitet och vara certifierad och kvalitetssäkrad enligt Bord Bias program och får då ut en bonusbetalning varje år.

IFA beskrev den irländska nötköttsproduktionen såhär: generellt är nötköttsproducenter lågt betalda. Dock är priset per kilo är just nu bra och har varit de senaste två åren på grund av den ökade efterfrågan på nötkött i världen. men de övriga kostnaderna som foder, diesel etc. är höga. Därför är marginalerna mycket små och det finns inte utrymme för utveckling. Foderpriserna är väldigt höga på grund av långvarigt dåligt väder vilket har medfört behov av importerat foder. Irländska lantbrukare är ofta beroende av subventioner och stöd av EU vilket påverkar deras framtid.

6.2 Belåtenhet

Både Kepak och ABP bedömde att de var nöjda med sina leverantörer men ansåg att det alltid kunde bli bättre. Båda ansåg också att det var viktigt att produkterna höll god kvalitet vilket uppnådes med kontroller och att de dåliga leverantörerna sållades bort. För att uppnå god kvalitet och att båda parter skall bli nöjda menade båda slakterierna att det var viktigt att kunna känna förtroende för varandra och att man står för sitt ord. Det har inte skett några stora förändringar de senaste åren förutom en ökad kunskap och kompetens om hur uppfödning och slakt skall skötas på bästa sätt. De kände sig också belåtna med sina köpare men menade att man måste alltid jobba på att få bättre kontakt. OSI ansågs som en bra och säker kund att göra affärer med.

”Efterfrågan på nötkött i världen är så stor då lantbrukarna blir färre och konsumenterna fler vilket gör att man kan välja bra kunder” Kepak

Lantbrukarna gav flera olika svar angående huruvida de var nöjda med slakterierna som köpare av deras nötkreatur.

”Nej, priset är för dåligt nu går det bara runt precis. Annars lojal och nöjd med slakteriet”
Lantbrukare 1

”Ja, bra priser och välarbetat system på slakteriet. God relation till Kepak men skulle inte stanna om priserna blev för låga” Lantbrukare 2

”Är nöjd med allt på slakteriet utom priset!” Lantbrukare 3

”Ja, nöjd med hela företaget, de har god kompetens och betalar på leveransdagen”
Lantbrukare 4

Samma fråga ställdes till IFA angående om lantbrukarna var nöjda med slakterierna som kunder.

“Nej det tror jag inte, det har alltid funnits en klyfta mellan lantbrukare och slakterier. Men vi på Irish Farmers’ Association jobbar hela tiden med att överbygga dessa klyftor”
Nötboskapsansvarige på IFA.

Både Kepak och ABP ansåg att det var viktigt att lantbrukarna var nöjda med de slakterier de sålde till. Punkterna som Kepak och ABP ansåg var av störst vikt för lantbrukarna var:

- Rätt pris
- Betalt på dagen av leverans
- Service och integritet
- En god personlig kontakt mellan slakteri och lantbrukare som bygger på förtroende och visat intresse

I och med den goda kontakten som man trodde sig ha så ansåg man sig förvissad om att de ovanstående punkterna verkligen var viktiga för lantbrukarna.

Lantbrukarna ansåg att nedanstående punkter var av stor vikt för att kunna känna belåtenhet med slakterierna:

- Betalning på leveransdagen
- Närhet
- Slakterierna måste vara öppna med vad de vill ha
- God personlig relation och förtroende mellan de olika aktörerna
- Bra prisbild
- Förmedla information

IFA ansåg att dessa kriterier var de viktigaste för lantbrukare ska vara nöjda:

- Konkurrens mellan de olika slakterierna om att få köpa djuren, då undviker man monopol
- Rättvisa priser
- Säker och snabb betalning den dagen man lämnar djur till slakteriet

6.3 Förtroende

“Det finns ett starkt förtroende mellan lantbrukare och slakteri, annars hade det aldrig funkat att arbeta utan kontrakt och köra betalning på leveransdag” Kepak livdjursinköpare.

Båda slakterierna menade att de hade väldigt starka varumärken vilket ingav förtroende hos lantbrukarna. En av fyra lantbrukare nämnde också detta, att ett starkt varumärke ingav förtroende för då kunde man lita på att företaget gick bra.

Alla de fyra intervjuade lantbrukarna menade att det fanns ett stort mått förtroende mellan dem och slakterierna. De trodde att producentgrupperna hade en stor roll i detta och det enda som fanns att klaga på var priset.

IFA menade att det finns förtroende mellan lantbrukare och slakterier. Alla maskiner som bedömer kvalitén av djuret på slakteriet och väger dem är kalibrerade av oberoende personer vilket gör att man kan lita på rättvis prissättning. Lantbrukare känner också förtroende för slakterierna när de vet att de levererar till stora kunder som till exempel McDonalds.

6.4 Kontrakt

På båda slakterierna har producentgruppen 1-årskontrakt vilket innebär att godkända djur endast levereras till det kontrakterade slakteriet. Plus att de får olika bonusar och tillägg beträffande kvalitet på köttet. Annars finns inga kontrakt och priset baseras på veckobasis. Lantbrukaren får betalt dagen då de levererar till slakteriet vilket de anser inge förtroende. Båda slakterierna påtalar hur viktigt det är att stå för sitt ord och att man har en personlig och bra kontakt mellan lantbrukare och slakteri för att allt ska fungera. Inga djur köps eller säljs på spot-marknad och auktion då det är svårt att garantera god kvalitet och djurvälstånd.

Alla de tillfrågade lantbrukarna samarbetade endast genom producentgruppen och hade ej tidigare haft andra samarbeten som till exempel samägda slakterier eller liknande. Det fanns heller inga tankar eller planer på att samarbeta med lantbruksmaskiner eller liknande med närliggande gårdar, de tillfrågade föreföll mycket negativt inställda till sådana ”förslag”.

”Gjordes försök för 30 år sedan, idag finns inga kooperativt drivna slakterier för nöt på Irland. De flesta slakterierna är familjeägda, även de största” Lantbrukare 3

När det gäller försäljning av kött detaljer för slakterierna sker det ofta genom onlineauktion där slakterierna budar och bäst pris och kvantitet får leveransen till t ex. OSI. De har dock ett speciellt antal förbeställda produkter till OSI varje månad. Annars säljs det mesta utan kontrakt och pris baseras på vecko/månadsbasis. Kepak har även en nischförsäljning till Italien med kött som skall vara väldigt ljus och av viss kvalitet, där djuren föds upp ett visst antal dagar inomhus på diet. Denna uppfödning kräver kontrakt med lantbrukare och köpare.

6.5 Kvalitet

ABP och Kepak anser att det är svårt att hålla hög kvalitet eftersom fler och fler djur kommer från det ökade antalet mjölkbesättningar runt om i landet. Gårdarna är små och lantbrukarna oftast lite äldre. Därför ordnas träffar, projekt och utbildningar i samarbete mellan lantbrukare och slakteri för att försöka öka kvalitén. Man tror på könssorterad sperma för köttträs.

För att försäkra sig om att köttet som säljs till slakterierna är av god kvalitet och att djurvälståndet är hög krävs en certifiering av gårdarna gjord av organisationen Bord Bia.

”Det är oftast ett krav från de flesta stora inköparna att köttet som kommer från slakterierna skall vara kvalitetssäkrat enligt Bord Bia” Kepak

För slakterierna är detta bara positivt då köttet blir spårbart och av högre kvalitet samt att slakterierna blir kontrollerade vilket ökar deras effektivitet. Dock får man räkna med något ökad pappershantering. För lantbrukarna blir det en bonusbetalning som läggs på det grundnoterade priset och kontrollerna subventioneras av EU-pengar. Deras gårdar blir effektivare och djurvälståndet ökar. Bord Bia arbetar ständigt med att försöka minska pappersarbetet för både slakterierna och lantbrukarna.

”De flesta lantbrukarna uppfyller redan kraven innan de ansluter sig till Bord Bias kvalitetssäkringssystem så därför medför det inte mycket extra kostnader” Lantbrukare 1

IFA anser att det är ett stort plus för lantbrukarna och det gör att djuren kan säljas till länder som kräver väldigt hög kvalitet. De som är kvalitetssäkrade får en bonusbetalning utöver det veckobaserade priset. Enda nackdelen är lite mer pappersarbete och journalföring för både slakteri och lantbrukare. Inga direkta svagheter påpekades men det kan såklart alltid förbättras.

”Klärar man att uppfylla producentgruppernas krav på kvalitet och bara sälja till ett slakteri så tjänar man oftast mer genom deras olika bonussystem. Nackdelen är att man blir bunden till en leverantör genom kontrakt vilket inte är så vanligt i Irland” IFA

6.6 Kommunikation

I intervjun ställdes frågan om man som lantbrukare hade/har någon form av kontakt med detaljhandeln, speciellt OSI (leverantör till McDonalds) och McDonalds. Viss kontakt med ”nedströms” aktörer tycks finnas:

”Endast genom träffar och kurser som Kepak har ordnat åt producentgruppen” Lantbrukare 1 och 2

”Ja vid studiebesök av de stora köparna ute på gården och genom träffar och kurser anordnade av ABP” Lantbrukare 3

”Endast genom träffar och kurser som ABP ordnar åt producentgruppen” Lantbrukare 4

I intervjun ställdes också frågan om man som lantbrukare hade/har någon personlig kontakt med slakterierna man säljer till.

“Väldigt lite, behövs mer feedback på de djur som säljs och vad som behöver förbättras”
Lantbrukare 1

”Jag har mycket god kontakt med Kepak, man hjälper varandra när det behövs” Lantbrukare 2

”Ja mycket god kontakt med ABP, viktigt att ha en personlig kontakt” Lantbrukare 3

”Ja mycket god kontakt med ABP, bra feedback på slaktade djur” Lantbrukare 4

Till lantbrukarna ställdes också frågan om de ansåg att slakterierna var medvetna om deras behov och problem på gården. Lantbrukarna menade på att slakterierna förstår problemen och behoven lantbrukaren har och försöker oftast hjälpa till, men priset styr i slutändan vad de kommer att ställa upp med för hjälp. Man menade att slakterierna gör vad som gagnar dem själva. Slakterierna ansågs dock vara bra på att förse lantbrukarna med daglig information genom hemsidor och tidningar som de kan behöva för produktionen.

IFA höll med om att lantbrukarna och slakterierna hade väldigt god kontakt med varandra. IFA och slakterierna försökte hjälpa lantbrukarna med deras behov och problem genom att anordna kurser och informationsmöten.

6.7 Mål och framtidsutsikter

ABP och Kepak menar att alla arbetar med att uppfylla mål inom bättre djurvälstånd, kvalitet, effektivitet och prisbild. På de båda slakterierna arbetar man med olika projekt och grupper för att uppnå dessa mål, ett exempel är att applicera LEAN-management på produktionen och ett annat är ett projekt som kallas ”Bättre gårdar” där lantbrukare utbyter erfarenheter med varandra i samråd med rådgivare och besöker varandra.

Lantbrukarna ansåg att målet var att producera kött av toppkvalitet, och att producera det kunderna vill ha. Det var också allas mål att tjäna mer pengar. Effekten av att alla vill producera bra kvalitet och till rätt pris gör att producentgrupperna satsar mycket på utbildning.

IFA ansåg att slakterier och detaljhandel hade samma mål med kvalitet men ville alltid köpa till lägsta priset. Lantbrukarna vill bara producera bra djur till ett okej pris och få bra betalt. Gemensamma mål för alla i leverantörskedjan är kvalitetssäkring, ökad djurvälstånd och utökad export.

”Vore bättre om marknaden kunde vara stabil och slakterierna inte pressar priserna när de inte behöver” IFA

I framtiden tror ABP och Kepak att det kommer finnas mer mjölkbesättningar som kommer föda upp sina tjurkalvar och icke önskvärda kvigkalvar till slakt. Det anses en försämring i

kvalitet på grund av detta, så därför satsas det på könssorterad sperma för kötttras att lägga på mjölkkor. Det satsas också på flera olika utbildningar inom hållbart lantbruk. Båda slakterierna ser en ljus framtid för deras företag inom samma kedja och bransch som de verkar i nu. De var båda motiverade att fortsätta men ansåg att förbättringar måste göras inom effektivisering, och lantbrukare med mjölkbesättningar måste skaffa sig mer kunskap om kötttrasuppfödning.

IFA ansåg att irländarna är väldigt beroende av stöd och när den nya jordbruksreformen går igenom kommer det att ha stor betydelse för lantbrukarna. Mjölkbesättningarna kommer öka när mjölkkvoten släpps fri i Irland och de kommer att föda upp sina tjurkalvar till slakt, och de kommer att satsa på könssorterad sperma för att få tjurkalvar.

IFA uttryckte också att efterfrågan på nötkött i världen tros öka i framtiden och lantbrukarna blir färre vilket kan leda till ett bra pris. I framtiden behövs det satsa på förbättrad teknik och uppfödning så att man kan producera klara djur snabbare. Slakterierna bör satsa mer på forskning om vad konsumenterna vill ha.

Alla fyra lantbrukarna såg sig själva fortsätta att sälja deras nötkreatur till samma slakteri som innan om inte någon stor skillnad i pris kommer att ske.

”Svårt att sluta med produktionen då stora investeringar har gjorts och ska betalas av”
Lantbrukare 3

Som ovan nämnt kände sig alla lantbrukarna motiverade att fortsätta med sin produktion och förbättringar som skulle kunna göras var:

- Mer kontakt mellan lantbruk och detaljhandel
- Längre prisprognos i förtid på nötkött (lättare att planera sin produktion då)
- Bättre priser
- Mer kontrakt på att leverera till slakterierna (säkrare produktion)

7 DISKUSSION

I detta avsnitt kommer resultatet av intervjuerna att diskuteras och sammankopplas med frågeställningarna samt litteraturstudien. Därefter följer en kort diskussion kring den valda metoden och studiens tillförlitlighet, samt rekommendationer för framtida forskning.

7.1 Diskussion av resultaten

Upplever de olika aktörerna att det finns förtroende och belåtenhet i leverantörskedjan?

Efter att ha genomfört intervjuerna tycker jag mig kunna jag utläsa att det fanns ett starkt förtroende mellan lantbrukare och slakteri som upplevdes av samtliga parter. Alla parter påtalade att ett stort mått på förtroende behövdes då väldigt få kontrakt upprättades mellan lantbrukare och slakterier. I litteraturstudiens del om relationer i leverantörskedjan beskrevs

det att i en köp- sälj situation är förtroende mellan parterna något av det mest betydelsefulla för en långvarig relation (Han, Wilson & Dant, 1993).

När IFA fick samma fråga angående förtroende mellan slakteri och lantbrukare gavs ett svar som avvek från resten av de svarande. IFA ansåg att det fanns en stor klyfta mellan lantbrukare och slakteri och att det var deras uppgift att överbygga denna. Så antingen har IFA fått en felaktig uppfattning angående lantbrukarna eller så hade just de fyra intervjuade lantbrukarna ett ovanligt gott samarbete med sina slakterier.

Alla de intervjuade påtalade att betalningen som sker samma dag som leverans av djuren till slakteriet även kan anses som ett mått på att förtroende finns i leverantörskedjan, eftersom att man kan lita på att få betalt för sin producerade vara och att inga bedömningar av kvalitet och bonusbetalningar blir fel. Men det kan också ses ur en annan synvinkel, det vill säga att betalningen på leveransdagen tyder på lågt förtroende. Det kan tyda på att man inte litar på att slakterierna kommer hålla vad de lovat angående betalning om det inte sker på plats direkt.

Både slakterierna och lantbrukarna var belåtna med relationen till varandra, dock var lantbrukarna inte belåtna med priset som det var just nu. Kilopriset i sig är bättre nu än det har varit på länge och har ökat de senaste 2 åren. En faktor som har påverkat prisnjödheten är dock att 2013 var ett mycket dåligt år vädermässigt för irländska lantbrukare. Här blir det tydligt hur sektorns specifika problem kan påverka relationen mellan aktörerna utifrån, som i modellen av (Schulze, Spiller & Wocken 2006). Det blev en väldigt lång vinter med ovanligt mycket nederbörd vilket medförde att fodret tog slut och gräset på betena inte växte i normal takt. Brist på foder och bete tvingade lantbrukarna att importera dyrt foder från bland annat England. Lantbrukarna nämnde att samtidigt har dieselprierna skjutit i höjden i Irland. Dessa faktorer har medfört att marginalerna för irländsk nötköttsproduktion är väldigt liten även fast kilopriset från slakterierna är högt. Att året har varit som det har med dåligt väder och lite foder har troligtvis medfört att mina intervjuer med lantbrukarna har fått en negativare framtoning än vad som egentligen varit korrekt. Höga kostnader och tuffa förhållanden för lantbrukarna har antagligen medfört en något ansträngd relation till slakterierna då man tycker att de skulle kunna betala ännu mer. Dock har priset ökat 2 år i rad och kan anses vara relativt bra. I en sådan situation som råder i Irland för tillfället kan det vara viktigt att ha en god relation och personlig kontakt med aktörer i leverantörskedjan att luta sig mot, känna stöd från och kunna rådfråga.

Dålig lönsamhet kan inte vägas upp av en mycket bra relation men det kan hjälpa båda parter till förbättring i tuffa situationer. Till exempel, om det finns en god kommunikation mellan producent och köpare angående kvalitet och framtida behov av köttprodukter kan onödiga kostnader sparas in. Lantbrukaren och slakterierna kan planera sin produktion bättre och bli effektivare samtidigt som man får möjlighet att öka kvalitén. God kommunikation genom bra relationer kan ses som ett verktyg för förbättrad lönsamhet i det långa loppet både hos lantbrukaren och slakteriet. I litteraturstudiens del *relationer i leverantörskedjan* dras paralleller mellan goda relationer, förtroende, ökad kommunikation och en förbättrad produktion samt ökad effektivitet (Han, Wilson & Dant, 1993). Om man kan ha en bra och nära relation är det lättare att producera vad konsumenten vill ha istället för att man var för sig kör sitt race. Vid dålig kommunikation och relation finns risken att den färdiga produkten blir av dålig kvalitet och får säljas till ett lågt pris.

Vilka faktorer styr belåtenhet i leverantörskedjan av nötkött i Irland?

Både lantbrukare, slakterier och IFA påtalade att kvalitetssäkringssystemet är en faktor för nöjdhet. Slakterierna blir nöjda med djuren som lantbrukaren levererar då de är av väldigt god kvalitet och kan säljas till slutkonsumenter som är villiga att betala ett högre pris. Lantbrukarna upplever belåtenhet genom kvalitetssäkringssystem då de kan få en merbetalning per kilo. Det sker i form av en bonus som läggs på det noterade priset. Även gårdarna upplevs bli effektivare och djurvälståndet ökar vilket är vad man vill uppnå från Bord Bia sida (Bord Bia, 2013).

Slakterierna ansåg att de faktorer som var av störst vikt för lantbrukarna kunde beskrivas som: rätt pris för såld vara, betalning på leveransdagen, service och integritet, samt god personlig kontakt som bygger på förtroende.

Lantbrukarna däremot ansåg att dessa faktorer var viktigast: Rätt prisbild, betalning på leveransdagen, närhet till slakteriet, att slakterierna måste vara öppna med vad de vill ha i god tid och förmedla sin information. Även god personlig relation och förtroende mellan de olika aktörerna ansågs vara viktigt. Under intervjuerna framgår det som ovan skrivet att priset är enormt betydelsefullt för lantbrukaren för att kunna känna belåtenhet. Detta styrks även i litteraturstudiens del om förtroende och belåtenhet i leverantörskedjan. Där beskrivs priset som en viktig variabel för belåtenhet (Schulze, Spiller & Wocken 2006).

IFA ansåg att dessa kriterier var de viktigast för att känna nöjdhet: konkurrens mellan de olika slakterierna om att få köpa djuren för att undvika monopol, rättvisa priser, samt säker och snabb betalning den dagen man lämnar djur till slakteriet.

Producentgrupperna kan också anses ha en stor betydelse för ökad belåtenhet i leverantörskedjan. De verkar för ett bättre kilopris för djur sålda genom gruppen och en ökad kvalitet på djuren. Genom gruppen får lantbrukarna större inflytande gentemot slakterierna då deras röster väger tyngre tillsammans än som enskilda lantbrukare när det gäller förhandlingar. Gruppen fungerar också som ett bra stöd när medlemmar ur gruppen behöver hjälp eller rådfrågning angående något problem. Nackdelen med att vara en del av producentgruppen är att man binder sig att leverera sina djur genom gruppen och till samma slakteri som resterande medlemmar. Man mister då sin chans att förhandla själv med köpare.

Hur skapas förtroende i leverantörskedjan av nötkött i Irland?

Under intervjuerna framgick det att lantbrukarna kände oftast starkt förtroende för sitt slakteri. Betalning på leveransdagen var en otroligt viktig del för att kunna känna förtroende och kunna lita på sitt slakteri. Detta skulle kunna bero på att Irland har under flera perioder har väldigt dålig ekonomi och man har antagligen varit beroende av att få in sina pengar direkt (Landguiden, 2013). Det kan också ha funnits en misstänksamhet från lantbrukarens sida gentemot slakterierna om uteblivna betalningar. Risken skulle finnas att slakterierna inte skulle kunna ha möjlighet att betala i och med den ekonomiska situationen i landet. Betalningssystemet som används kan därmed ses både som en anpassning till det förhållande som finns mellan aktörerna och samtidigt ett sätt att förbättra det. Detta visar på vikten av att hantera sin leverantörskedja på ett sätt som är lämpligt för just de förhållanden och problem som finns där och då. Alla fyra lantbrukarna ansåg också att producentgrupperna spelade en stor roll i skapandet av förtroende i leverantörskedjan. Genom gruppen får man nära kontakt

med sitt slakteri och en möjlighet att få träffa aktörerna på slakteriet i olika möten och förhandlingar. Att få en personlig kontakt med ett företag gör att förtroende bildas lättare och de stora företagen ses inte som ”onda jättar”.

ABP och Kepak bedömde att genom deras affärer med stora kunder som OSI, McDonalds med flera skapades ett förtroende för dem som företag. Att stora och återkommande kunder är bra för det visar att de gör ett bra arbete och att man kan lita på dem. En av lantbrukarna höll med om detta och ansåg att det var betryggande om slakterierna hade stora kunder men det var inget som de tre andra lade speciellt stor vikt vid.

IFA höll med om ABP och Kepak men nämnde också vikten av att alla maskiner som bedömde köttkvaliteten på slakterierna skulle vara kalibrerade av utomstående oberoende personer. Ett rättvist pris på den sålda varan är mycket viktigt för att kunna bygga upp ett starkt förtroende mellan de olika aktörerna i leverantörskedjan, liksom beskrivet av Schulze et al. (2006).

Kommunikation förefaller också vara en bidragande del i att förtroende skapas. God kommunikation mellan lantbrukare och slakteri ansågs viktigt, att man kan ha en tvåvägskommunikation om vad slakterierna vill ha och vad lantbrukaren kan leverera. Lantbrukarna efterfrågade också bättre kommunikation med aktörer bortom slakterierna, såsom detaljhandeln. Jag får intrycket av att man i Irland har insett att det måste produceras varor som konsumenten vill ha och inte göra tvärt om och producera något först och sedan försöka få konsumenten att vilja ha det.

7.2 Diskussion av vald metod

Metoden jag valde att använda för att göra undersökningar till examensarbetet föll på kvalitativa intervjuer. Intervjuerna följde en på förhand utarbetad intervjuguide för att få med de olika faktorer som studien handlade om. Att använda sig av semistrukturerade kvalitativa intervjuer gav de som intervjuades möjlighet att utveckla sina svar så mycket som ansågs behövligt.

Alla intervjuerna spelades in och skrevs ner under tiden. Det var fördel att spela in intervjuerna och lyssna på dem i efterhand för att kunna komplettera anteckningarna.

Urvalet av intervjuade lantbrukare skedde genom de båda slakterierna Kepak och ABP vilket medförde att intervjuerna kan anses lite partiska. Kepaks utvalda lantbrukare var två av deras duktigaste leverantörer och de var båda med i samma producentgrupp. Scenariot var ungefär likadant när jag intervjuade lantbrukarna som ABP hade valt ut. Således fick jag bara träffa lantbrukare som hade relativt stor och rationell produktion, var med i producentgrupp och hade god relation till slakterierna. Dessa lantbrukare hade också lite extra favörer från slakteriernas sida vilket antagligen gjorde dem mer nöjda med slakterierna än andra lantbrukare. Detta kunde ibland anas vid jämförande av lantbrukarnas och IFAs svar. För att få ett rättvist resultat så skulle spridningen på intervjuade lantbrukare vara större. Dock var det svårt att ordna kontakterna utan hjälp av ABP och Kepak. Poängen med denna undersökning var emellertid inte att göra en uppskattning huruvida irländska bönder överlag är nöjda och känner förtroende, utan mer att använda dessa aktörers perspektiv och erfarenheter för att kvalitativt utforska vad som kan vara viktigt och vad man kan göra åt det.

Så här i efterhand skulle det ha varit bra att ha skickat ut intervjuguiden till lantbrukarna innan jag träffade dem för att de skulle fått mer tid att förbereda sig. Samtidigt kan för mycket förberedelse innebära att spontana svar uteblir.

7.3 Rekommendationer för framtida forskning

Ytterligare studier inom relationer i lantbrukets leverantörskedjor och betydelsen av dessa skulle kunna göras. Fler aktörer i leverantörskedjan skulle då kunna ingå, då min studie till största del behandlar relationen lantbrukare – slakteri. Relationen mellan slakteri – detaljhandel skulle kunna undersökas i ett examensarbete inom samma område som detta. Då borde ett bredare urval av intervjuenheter göras för att få en rättvisare bild. En fråga som väcktes under arbetets gång var också vilka för- och nackdelar det finns med de olika kontrakt och betalningsmodellerna. Betalning direkt, inga tydliga kontrakt, ettårs kontrakt och så vidare – jämfört med mer formella alternativ. När är det ena bättre än det andra?

8 SLUTSATSER

En viktig slutsats som går att dra av intervjuundersökningen är att det är priset man får betalt för såld vara som väger tyngst vid val av köpare. Detta är oavsett hur mycket förtroende och belåtenhet man än känner för sin köpare. Men varierar priset bara något lite mellan de olika slakterierna väljer lantbrukaren helt klart att leverera till det företag man känner starkast förtroende för och är belåten med. Ett gott förtroende, bra relation och kommunikation mellan lantbrukare och slakteri och andra aktörer kan också användas som ett verktyg för ökad effektivitet och avskalande av onödiga kostnader. Det handlar alltså inte om att kompensera för dåliga ekonomiska förhållanden genom att ha en god relation, utan främst om att skapa en välfungerande och stabil kedja (inte minst ekonomiskt) med ett bredare urval av verktyg och åtgärder.

I studien beskrivs ett antal konkreta faktorer och åtgärder som spelar roll för belåtenhet och förtroende i den här leverantörskedjan för nötkött. Att få betalt samma dag som leverans av djuren sker har rankats som en av de viktigaste faktorerna för att känna förtroende och belåtenhet. Även den personliga och nästan familjära kontakten man har med sin uppköpare på slakteriet har rankats som en mycket viktig faktor. Producentgrupperna spelar en stor roll för de duktigare producenterna och deras förtjänst, men det kan tyckas att producenten blir bunden vid ett och samma slakteri och mister chansen att förhandla på samma sätt som innan. Kvalitetssäkringssystemet som sköts genom Bord Bias organisation är mycket viktig för Irlands produktion och försäljning av nötkött. Genom den fås bra informationsflöde och kvalitet på gårdsnivå och slakterinivå höjs.

9 REFERENSER

Skriftliga

Bourlakis, A. M. (2004). *Food Supply Chain Management*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd., ss 75-81.

Carter, C.R., Jennings, M.M. (2002). Logistics social responsibility: An integrative framework. *Journal of Business Logistics*, vol.23, nr 1, ss. 145-80.

Carter, C.R., Rogers, Dale S. (2008). A framework of sustainable Supply Chain Management: Moving towards new theory, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, vol.38, nr 5, ss. 360-387.

Cox, A., Chicksand D. (2007). Stairways to heaven or treadmills to oblivion? Creating sustainable strategies in red meat supply chains. *British Food Journal*, vol.109, nr. 9, ss. 689-720.

Cox, A & Chicksand, D (2005). The Limits of Lean Management Thinking: Multiple Retailers and Food and Farming Supply Chains. *European Management Journal*, vol.23, nr. 6, ss. 648–662.

Cox, A., Sanderson, J., Watson, G. (2001). "Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships." *Journal of Supply Chain Management*, vol.37, nr. 2, ss. 28-35.

Ekholm, M & Fransson, A. (1994). *Praktisk intervjuteknik*. Göteborg: Nordstedts Förlag AB, Graphis Systems AB, ss 9-97.

Fearne, A., (1998). The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the British beef industry. *Supply Chain Management*, vol.3, nr. 4, ss. 214-231.

Fischer, C and N. Reynolds (2010). Collaborative advantage, relational risks and sustainable relationships: A literature review and definition. I: C. Fischer and M. Hartmann (red), *Agri-Food Chain Relationships*. Oxfordshire: CABI, ss. 74-87.

Han, S-L, Wilson, D., Dant., P.(1993). Buyer-Supplier Relationships Today. *Industrial Marketing Management*, vol.22, ss. 331-338.

Holme, I-M & Solvang, K-B (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur, ss 75-85.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong V., Saunders, J. (2008). *Principles of marketing*, Italien: Rotolito Lombarda, ss. 911-912.

Kumm, K.- I., & Larsson, M. (2007). Import av kött – export av miljöpåverkan. Rapport 5671. Stockholm: Naturvårdsverket.

Paulsson, U., Nilsson, C-H, Tryggestad, K. (2000). *Flödesekonomi- Supply chain management*, Lund: Studentlitteratur.

Schulze, B., Spiller, A., Wocken, C. (2006). Supplier Relationship Quality in the German Pork and Dairy Sector: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. - Paper presented at the 16th Annual World Forum and Symposium "Agribusiness, Food, Health, and Nutrition", IAMA Conference, June 10 – 13, 2006 in Buenos Aires, Argentina.

Elektroniska

ABP Group. Hemsida. [online](2013) Tillgänglig från:
<http://www.abpfoodgroup.com/about-us/our-company/> (2013-04-18).
 Irish Farmers Association. Hemsida.[online] (2013) Tillgänglig från:
<http://www.ifa.ie/IFAInformation.aspx> (2013-04-18).

Bord Bia – Irish Food Bord. Hemsida. [online] (2013) Tillgänglig från:
<http://www.bordbia.ie/aboutfood/quality/Pages/default.aspx> (2013-04-10)

Halling, B., & Renström, J. Lean och ledarskap. Gävle högskola. [online] (2012) Tillgängligt från:
<http://hig.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:545710> (2013-06-03)

Kepak Group. Hemsida. [online](2013) Tillgänglig från:
<http://www.kepak.com/web/guest/profile> (2013-04-18).

Lagerstyrningsakademin. Hemsida. [online] (2003) Tillgängligt från:
<http://www.lagerstyrningsakademin.se/Rapporter/LS23.pdf> (2013-04-10).

Landguiden. Hemsida. [online] (2013) Tillgänglig från:
<http://www.landguiden.se/Lander/Europa/Irland?p=1> (2013-05-15)

LRF Konsult. Hemsida. [online](2013) Tillgänglig från:
<http://www.lrfkonsult.se/PageFiles/5803/Lantbrukets%20L%C3%B6nsamhet%20mars%202013.pdf> (2013-04-05)

Mc Donalds Irland. Hemsida.[online] Tillgänglig från:
http://www.mcdonalds.ie/iehome/food/food_quality/about_our_food.html (2013-04-08)

Mc Donalds Sverige. Hemsida.[online](2013) Tillgänglig från:
http://www.mcdonalds.se/se/maten/kvalitet/1000_svenska_boender/initiativet.html (2013-04-05)

PDST Agricultural Science. Hemsida. [online](2013) Tillgänglig från:
<http://agscience.slss.ie/forum> (2013-04-08)

Taurus, HS Konsult Irländsk nötköttsproduktion. Hemsida. [online](2008) tillgänglig från: <http://www.taurus.mu/aciro/bilddb/objektVisa.asp?Idnr=M44kV5ALNirIHDxpSKMJVACGidUAikMD5gkc2MVQgDUDQCNIC5RCYu1CluDE> (2013-04-08)

Taurus köttrådgivning. Hemsida. [online](2013) Tillgänglig från: <http://www.taurus.mu/aciro/Websidor/thePrintPage.asp?PrintSet=6GUGMmCI9IPJqOz8TQtBEtchklbDFqDDDSlc8DkI38QRMspr9dk4IUTMQlfg&Sprak=1> (2013-04-10)

Teagasc – Agriculture and food development authority. Hemsida. [online](2013) Tillgänglig från: <http://www.teagasc.ie/topics/livestock/beef.asp> (2013-04-08)

BILAGOR

Bilaga 1

Interview guide: Farmers

Date:

Recorded:

Herd size:

Number of employees (part & full time):

Relative scale of farm: Small – medium – large (compared to ~average)

1. Could you describe the physical process of how your beef ends up with the end consumer? (Ask the interviewee to draw or help you draw; provide a generic picture and ask the interviewee to explain how theirs look, i.e. how their beef travels from the farm, to the slaughterhouse(s) and onwards, to the best of their knowledge. Also ask what happens at each step, i.e. how value is added, if this is not clear)

2. Has this picture (the one drawn above) changed during your time as a farmer? How?

3. What type(s) of contract do you have with your buyer(s)? Do you sell through spot markets or do you have more long term contracts, and if so how long term?

4. Are you, or have you been, collaborating with other beef farmers in order to market your beef, for example as a producer cooperative?

If yes – what have been your experiences of this?

If no – do you think doing that would be beneficial for you?

5. In Sweden, it used to be common that farmers owned slaughter companies cooperatively. Are you or have you been involved in such “vertical integration” in the chain?

6. Do you have, or have you had, any direct communication with actors further down the chain, other than your immediate buyers (in particular OSI and McDonald’s)?

7. What are your experiences with the quality assurance scheme? What are the benefits and drawbacks for you?

Power

8. How many different buyers do you have for your beef? About what percentage of your sales (value as well as volumes) go to different buyers (if several)? Would you say that X is an important buyer for you?

9. When it comes to buyer X, would you say that the cost of looking for, and switching to, other buyers would be high or low? If you lost this buyer, would it be hard or easy to replace them?

10. Do you think that you and your buyer have about equal access to important information about for example prices, quality of the product, and future supply & demand? Is there good sharing of such information between you? (Is it important?)

11. In Sweden, one of the issues discussed is that some actors in the chain, particularly the slaughter companies, have a lot of power since there is only a few of them. When you think about the entire distribution chain for beef, from your farm to a buyer like McDonald's, would you say that some actor has more power than others? Why? What are the consequences of this for you? (If needed, explain that signs of that might be that a company can demand that their suppliers and buyers adjust to their criteria, that they easily can switch suppliers and buyers, or that they have control over prices in the chain)

If any actor is seen as powerful: Do you view this as a problem? Why/why not?

12. If you think back on the past 20 years, do you think that there has been any change in who has power in the chain, or how it is used? If so, what have been the effects on the beef sector in general and your company in particular? How do you think this will develop in the future?

Economic flow

13. In Sweden, many in the sector believe that another problem is that farmers aren't getting their share of what McDonald's pay for the Swedish beef they buy. Do you think there is such a problem in your country? If yes, what do you think is the cause, and if not what do you think is the key to avoiding it?

14. Are you satisfied with the profitability of beef production, in the case of your farm? In comparison to other farms that are not part of this distribution chain, how do you think your farm fares in terms of profitability? What do you think are reasons for this? (For example, prices I get for beef are higher/lower, my costs are higher/lower...)

15. How have your costs (in beef production) changed over the past few years? What costs have changed and why?

16. Do you believe that the price you get for selling beef cattle covers your variable costs (like feed and labour) and contributes to your fixed costs (like rent)?

17. How important is the income you get from selling beef for your farm's overall profitability?

18. What do you think about the price stability for beef, when selling to the buyers that you have now? Have prices become more or less stable during the past few years?

19. Do you feel that your current arrangement is risky or uncertain, from an economic perspective? Do you think there is something that could be done to lower risk and uncertainty?

20. What factors are important for you to be satisfied with prices? Examples can be that the price is stable and/or predictable, that it's fair in comparison with the competitors' prices, that it rewards good quality, that it is negotiable, that it seems fair compared to what the consumers pay.. ?

21. Has the quality assurance scheme that you participate in had any impact on profitability for you? Have there been any other effects?

22. How do you foresee the profitability of your beef production to develop during the coming years? Why?

Satisfaction

23. Would you say that you are generally satisfied with your situation as a beef producer? Why/why not? What role do your buyer(s) and their actions play in this?

Satisfaction with prices

Satisfaction with their practices, communication, competence

Also, has this changed during the past years (for better or worse) and if so why?

24. What qualities do you think are the most important for your buyers to have, in order for you to be satisfied with them? How does your current arrangement measure up in terms of these aspects? (If needed, probe - examples could be that they are accommodating and easy to deal with, that they are honest and transparent, that they have a good reputation – or such issues could be unimportant compared to price factors)

25. Do you have, or have you had, personal contact with people at the companies that you sell beef to?

If yes - have you been satisfied with those encounters?

If no – is that something you think is missing?

26. Would you say that there is trust between you and your buyers? What signs of trust or lack of trust between farmers and buyers can you see, or have you seen in the past?

27. Do you feel that your buyers, and other members of the distribution chain down the line, are committed to the same goals? Or at least goals that are compatible? (What goals are they? If not, how are they different? What effects does this have for you?)

28. Do you think that your buyers are farmer oriented – that is, do you feel that they are genuinely concerned with farmers' needs, problems and preferences? What do you base this on?

Future outlook and final comments

29. Do you see yourself producing and selling beef the same companies in the future? What could

be reasons that made you switch to other buyers, or even leave beef production?

30. How motivated are you to continue with the current system? What do you think needs improving? (Better prices, more stability, better planning, better relationships, etc)

31. Considering the problems I have described from Sweden that lie behind this study, and the things we have talked about now, is there anything you would like to add? Could there be other things that are important for the sustainability of the chain?

Bilaga 2

Interview guide: Intermediary Date:

Recorded:

Position in company:

Years in the company / at this position:

Sourcing

1. Could you describe the physical process of how beef gets from the farms to your company, and then onwards to your customers? (Ask the interviewee to draw or help you draw; provide a generic picture and ask the interviewee to explain how theirs look, i.e. how their beef travels from the farm, to the slaughterhouse(s) and onwards. Also ask what happens at each step, i.e. how value is added, if this is not clear)
2. How has this picture (drawn in the previous question) changed during the past 20(?) years? What made the company decide to source beef from your current suppliers?
3. Has sourcing domestic beef at the right quality and price been a challenge for the company at any point?
If yes, why and how do/did the company manage it?
If no, what do you think have been success factors?
4. What type(s) of contracts do you have with your suppliers - do you buy from spot markets or do you have more long term relationships? Why have you chosen the current model and what are the benefits and drawbacks?
5. What type(s) of contracts do you have with your buyers, and with OSI in particular?
6. What are your experiences with the quality assurance scheme? What are the benefits and drawbacks for your company? What made you decide to use it?
7. Is there any particular quality requirement that often is problematic or pushes costs up?

Power

8. If you lost one of your beef suppliers, would it be hard or easy to replace them? Does it involve a high cost for the company if it has to look for, and switch to, other suppliers?
9. What about your buyers of beef – is it difficult or easy to replace a buyer that you lose? What about McDonald's, are they an important customer for you and why?
10. Do you think that you and your buyers and suppliers have about equal access to important information about for example prices, quality of the product, and future supply & demand? Is there good sharing of such information between you? (Is it important?)
11. In Sweden, one of the issues discussed is that some actors in the chain, particularly the slaughter companies, have a lot of power since there is only a few of them. When you think

about the entire distribution chain for beef, from the farms to a buyer like McDonald's, would you say that some actor has more power than others? Why? What are the consequences of this for your company? (If needed, explain that signs of that might be that a company can demand that their suppliers and buyers adjust to their criteria, that they easily can switch suppliers and buyers, or that they have control over prices in the chain)

If any actor is seen as powerful: Do you view this as a problem? Why/why not?

12. If you think back on the past 20 years, do you think that there has been any change in who has power in the chain, or how it is used? If so, what have been the effects on the beef sector in general and your company in particular? How do you think this will develop in the future?

Economic flow

13. In Sweden, many in the sector believe that another problem is that farmers aren't getting their share of what McDonald's pay for the Swedish beef they buy. Do you think there is such a problem in country X – that one part of the chain gets a disproportionate share? If yes, what do you think is the cause, and if not what do you think is the key to avoiding it?

14. Are you satisfied with profitability (for beef) of your company? In comparison with other companies involved in the same activities, how do you think your company does and why?

15. How have your company's costs involved in supplying beef developed over the past few years? What have caused the changes (if any)? What has been the impact of the quality assurance scheme in terms of costs and profitability?

16. How do you think your company's profitability in supplying beef will develop over the coming years? Why? (Improve, decline, remain about the same?)

Satisfaction

17. Would you say that you are satisfied with your supplier(s), in general? Why/why not? What aspects are important for you to determine this?

- Satisfaction with the product
- Satisfaction with practices, communication, competence

Also, has this changed during the past years (for better or worse) and if so why?

18. Would you say that you are satisfied with your buyers? Why/why not? What aspects are important for you to determine this? How would you rate OSI as a buyer when it comes to these aspects?

- Satisfaction with prices
- Satisfaction with practices, communication, competence

Has this changed during the past years (for better or worse) and if so why?

19. Do you think that it is important that your suppliers (ie the farmers) are satisfied with you as a buyer? What do you think is important to them, and how do you ensure this?

20. Would you say that there is trust between you and your suppliers, and between you and your buyers? What signs of trust or lack of trust can you see, or have you seen in the past?

21. Do you feel that your buyers and suppliers of beef are committed to the same goals as your company, or do your goals conflict in some way? (What goals are they? If different/conflicting - how? What effects does this have for your company?)

Future outlook and final comments

22. How sustainable in your view is supplying beef in the way you do to your current buyers and with your current suppliers? Do you foresee your company being part of the same chain in the future? What could be reasons that made you look for other buyers or suppliers?

23. How motivated are you to continue with the current system? What do you think needs improving? (Better prices, more stability, better planning, better relationships, etc)

24. Considering the problems I have described from Sweden that lie behind this study, and the things we have talked about now, is there anything you would like to add? Could there be other things that are important for the sustainability of the chain?

Bilaga 3

Interview guide: Farmers association Date:

Recorded:

Name of association:

Interviewee's position:

1. How would you generally describe the current situation in the beef sector in your country, and for the producers in particular? (Ability to meet demand, profitability, image, particular problems)
2. What are pros and cons regarding way the interviewed farmers sell beef, in terms of who their buyers are and what contracts they use – compared to other ways that exist in your country? (Refer specifically to whatever way that has been found to be)
3. What do you think of the quality assurance scheme that this supply chain participates in? What are the benefits? Are there any weaknesses in it?

Power

4. A problem that Swedish actors discuss is that there is power concentration at different parts of the chain, especially at the slaughter level. When you think about the entire distribution chain for beef, from the producers to the end buyers, would you say that some actor has more power than others? Why? What are the consequences of this for farmers? (If needed, explain that signs of that might be that a company can demand that their suppliers and buyers adjust to their criteria, that they easily can switch suppliers and buyers, or that they have control over prices in the chain)

If any actor is seen as powerful: Do you view this as a problem? Why/why not?

5. If you think back on the past 20 years, do you think that there has been any change in who has power in the chain, or how it is used? If so, what have been the effects on the beef sector in general and your company in particular? How do you think this will develop in the future?
6. Do you think that beef producers and their buyers have about equal access to important information about for example prices, quality of the product, and future supply & demand? Is there good sharing of such information? (Is it important?)

Economic flow

7. In Sweden, many in the sector believe that another problem is that farmers aren't getting their share of what McDonald's pay for the Swedish beef they buy. Do you think there is such a problem in your country? If yes, what do you think is the cause, and if not what do you think is the key to avoiding it?

8. What is the economic situation like for beef producers? Are there good possibilities to be profitable as a beef producer? Do you think profitability overall has changed during the past few years? (Try to capture aspects of prices as well as costs)

9. What about price stability for beef – is it satisfactory from the farmers' perspective or do prices fluctuate a lot? Have prices become more or less stable during the past few years?

10. How do you foresee the profitability of beef production to develop during the coming years? Why?

Satisfaction

11. Do you think that there generally is a good relationship between beef farmers and their buyers? Are farmers satisfied with the processors? Why/why not?

12. What qualities do you think are the most important for the processors to have, in order for the farmers to be satisfied with them? (If needed, probe - examples could be that they are accommodating and easy to deal with, that they are honest and transparent, that they have a good reputation, that there is good personal communication – or such issues could be unimportant compared to price factors)

13. Would you say that there is trust between the farmers and the processors? What signs of trust or lack of trust between farmers and buyers can you see, or have you seen in the past?

14. Do you feel that farmers and processors, and other members of the distribution chain down the line, are committed to the same goals? Or at least goals that are compatible? (What goals are they? If not, how are they different? What effects does this have?)

15. Do you think that the processors in your country are farmer oriented – that is, that they are genuinely concerned with farmers' needs, problems and preferences? What do you base this on? Is it important?

Future outlook and final comments

16. Do you foresee any important changes in what the beef sector in your country looks like, and how it performs?

17. What do you think needs improving in the beef sector? (Better prices for the farmers, more price stability, better planning, more competition, better relationships, etc)

18. Considering the problems I have described from Sweden that lie behind this study, and the things we have talked about now, is there anything you would like to add? Could there be other things that are important for the sustainability of the beef sector?