



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering,
trädgårds- och jordbruksvetenskap

Maktförhållandet mellan aktörerna i den österrikiska nötköttsleverantörs- kedjan

– Kvalitativa intervjuer med aktörerna i leverantörskedjan

Josefine Weber

Maktförhållandet mellan aktörerna i den österrikiska nötköttsleverantörskedjan

– Kvalitativa intervjuer med aktörer i leverantörskedjan

The power relationship between the different actors in the Austrian beef supply chain

- Qualitative interviews with parties in the supply chain

Josefine Weber

Handledare: Ellinor Isgren, SLU, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Btr handledare: Erik Hunter, SLU, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Lena Ekelund, SLU, Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom affärsledarskap

Kurskod: EX0356

Program/utbildning: Lantmästarprogrammet- kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2013

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

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

Nyckelord: Makt, Leverantörskedja, Samarbete, Kvalitetssäkring, Förtroende, Aktörer

Institutionen för Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

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

FÖRORD

Lantmästarprogrammet är en 3 årig 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, dvs. 15 hp.

Ett varmt tack riktas till min handledare Ellinor Isgren samt till intervjuersonerna i Österrike som tog sig tiden och lät sig intervjuas. Utan intervjuerna hade det inte varit möjligt att få fram ett trovärdigt resultat.

Alnarp maj 2013

Josefine Weber

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING.....	5
SUMMARY	6
1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 MÅL, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	8
1.3 AVGRÄNSNING	8
2. LITTERATURSTUDIE	9
2.1 ÖSTERRIKISK NÖTKÖTTSPRODUKTION.....	9
2.1.1 Bakgrund	9
2.1.2 Strukturen och aktörer inom den österrikiska nötköttssektorn	10
2.1.3 Kvalitetssäkring	10
2.5 MCDONALDS I ÖSTERRIKE	11
2.6 LEVERANTÖRSKEDJAN OCH FLÖDESEKONOMI-MANAGEMENT	12
2.7 MAKTEN I LEVERANTÖRSKEDJAN.....	13
3. MATERIAL OCH METOD	15
3.1 Kvantitativ och kvalitativ forskning	15
3.2 Val av metod	16
3.3 Kvalitativ intervju	17
3.3.1 Om den kvalitativa intervjumetoden	17
3.3.2 Tillvägagångssättet att dokumentera intervjuerna	18
3.3.3 Intervjuareeffekt.....	19
3.4 URVAL	19
3.5 GENOMFÖRANDE OCH RESPONDENTER.....	20
4. Resultat.....	21
4.1 BESKRIVNING AV LEVERANTÖRSKEDJAN.....	21
4.1.1 Kedjans utseende	21
4.1.2 Arbetet i kedjan.....	22
4.1.3 Kvalitetssäkring i kedjan	23
4.2 MAKTENS ROLL FÖR AKTÖRERNA I LEVERANTÖRSKEDJAN.....	24
4.2.1 Aktörernas beroende av varandra	24
4.2.2 Aktörernas syn på maktfördelningen i kedjan idag	24
4.2.3 Hantering av maktfördelningen i kedjan	26
5. DISKUSSION	27
5.1 LEVERANTÖRSKEDJANS UPPBYGGNAD OCH FUNKTION	27
5.2 MAKT I LEVERANTÖRSKEDJAN	29
5.3 METOD OCH TILLFÖRLITLIGHET	30
6. Slutsatser.....	30
REFERENSER.....	31
SKRIFTLIGA.....	31
INTERNET	32
BILAGOR.....	34

SAMMANFATTNING

Sveriges nötköttsproduktion har stadigt gått ner de senaste åren. Stora livsmedelsföretag såsom McDonalds har svårt att säkerställa sin leverans utav svenskt nötkött. Studien fokuserar på Österrike, om hur de arbetar för att säkerställa förekomsten av inhemskt nötkött som är av hög kvalitet och hur de säkerställer lönsamhet samt tillväxt i hela värdekedjan. Österrike är ett land som idag har en självförsörjningsgrad på 142 procent, jämfört med Sverige som ligger på 52 procent i självförsörjningsgrad.

Uppsatsen är en teoretisk undersökning av hållbara leverantörskedjor, där fokus ligger på maktförhållanden inom leverantörskedjan. McDonalds Sverige och Sveriges nötköttsproducenter (SNP) är de som står bakom efterfrågan om den övergripande studien, som kommer att göra en jämförelse mellan länder i Europa (Irland, Storbritannien och Österrike).

I Österrike har det tagits fram merbetalningsprogram för att lantbrukaren ska få bättre betalt. Detta beror på att slakterier, förädlingsindustrin och McDonalds ska på ett bättre sätt kunna säkerställa sin leverans av österrikiska råvaror. En annan viktig del av kedjan är Arge- Rind, en producentgrupp för lantbrukarna vars huvuduppgift är att genomföra avgörande prissförhandlingar och prissättning åt nötköttsproducenterna.

Studien är en explorativ undersökning, där information samlats in om maktfenomen för att kunna göra en allsidig belysning av problemområdet. I uppsatsen används en kvalitativ forskningsmetod då undersökningen bygger på information från intervjuer från olika aktörer i leverantörskedjan.

Med hjälp av McDonalds Sverige har kontakt skapats med McDonalds i Österrike, OSI Food Solution, producentgruppen Arge- Rind, AMA marketing och fyra lantbrukare. OSI Food Solution och Arge- Rind organiserade så att undersökaren kunde få träffa och göra intervjuer med aktörerna inom leverantörskedjan.

Sammanlagt genomfördes åtta intervjuer med olika representanter från leverantörskedjan, det vill säga: lantbrukare, producentgrupp, slakteri, förädlingsindustri och slutligen slutkunden i leverantörskedjan. Intervjuerna spelades in och sammanfattades sedan i text. De svar som kom in visade en hög grad av tillfredställelse i alla leden. Maktförhållandena uppfattades dock väldigt olikt beroende på vilken man representerade. Dock tydliggör studien att maktförhållanden inte nödvändigtvis behöver utgöra stora problem i en kedja, så länge de med makt inte använder den på ett sätt som gör andra aktörer olönsamma och missnöjda.

För att McDonalds ska kunna fortsätta med sina höga krav krävs en tillfredställelse i alla led i leverantörskedjan som tjänar på en och samma råvara. Samarbetena måste fortsätta och framtidsutsikterna förlängas för att lantbrukarna ska våga satsa och minimera riskerna.

SUMMARY

Sweden's beef production has steadily declined in recent years. Large food industry businesses such as McDonalds have trouble to secure supply of Swedish beef. The study focuses on Austria, and how they are working to ensure supply of domestic beef of high quality and how they ensure profitability and growth in the value chain. Austria is a country that currently has a self-sufficiency of 142 percent, while Sweden is at 52 percent of self-sufficiency.

The thesis is a theoretical study of sustainable supply chains, which focus on power relationships within the supply chain. McDonald's Sweden and the Swedish beef producers (SNP) are the ones who are behind the demand for the overarching study, which will make a comparison between European countries (Ireland, the United Kingdom and Austria).

In Austria, a program has been developed in McDonald's supply chain in order for the farmer to get better pay, a program called M-rind. This is also done because the slaughterhouses, processing and McDonald's will be better able to ensure its supply of Austrian commodities. Another important aspect of the Austrian chain is Arge- Rind, a producer group of farmers whose main task is to carry out price negotiation and pricing for beef producers.

The study is an exploratory study, where information was collected about power phenomena in order to make a comprehensive analysis of the problem area.

The essay is a qualitative research which the survey is based on information from interviews of various actors in the supply chain.

With the help of McDonald's Sweden, contacts were established with McDonalds in Austria, OSI Food Solution, the producer group Arge- Rind, AMA Marketing and four farmers. OSI Food Solutions and Arge- Rind organized so that the researcher could meet and conduct interviews with the actors in the supply chain.

In total, eight interviews with various representatives from the supply chain, i.e., farmers, producer groups, slaughtering, processing industry and ultimately the end customer in the supply chain. The interviews were recorded and were then compiled into text. The answers that came in showed a high degree of satisfaction in all ranks. Power relationships were perceived, however, very differently depending on what they represented. The study also makes clear that power relationships don't necessarily have to create serious problems in a supply chain, as long as those with power don't use it in a manner that makes other supply chain members unprofitable or dissatisfied.

For McDonalds to continue with their high demands, satisfaction is required at all stages in the supply chain which has to make a profit from one single commodity. This cooperation must continue and outlook extended to farmers to embark and minimize risks.

1. INLEDNING

Grunden till den här uppsatsen är att SLU (Sveriges lantbruksuniversitet) har fått en förfrågan från McDonalds Sverige om att genomföra en undersökning om hur andra länder i Europa gör för att säkerställa sina leveranser av inhemskt nötkött, som håller hög kvalitet och säkerställer lönsamhet samt tillväxt i hela värdekedjan. Det långsiktiga målet med denna studie är att ta fram en modell som kan tillämpas i Sverige. Målet med modellen är att säkra tillgången och lönsamheten inom hela kedjan av svenskt nötkött.

McDonalds är idag Sveriges största inköpare utav svenskt nötkött med Scan som leverantör, men de har svårt att säkerställa sina leveranser på inhemskt nötkött och köper därför in kött från OSI Group i Polen. (McDonalds Sverige, 2013). Sverige har idag en självförsörjningsgrad på 52 procent (Svenskt kött, 2013) vilket är den lägsta andelen de senaste 5 åren, den högsta självförsörjningsgraden under samma period var 61 procent och det var året 2009 (Svenskt kött, 2013).

1.1 Bakgrund

Uppsatsen är en del i ett större projekt som inletts för att undersöka hur man kan skapa bättre och säkrare tillgång och lönsamhet inom hela kedjan av svenskt nötkött.

Den här uppsatsen är en teoretisk undersökning av hållbara leverantörskedjor av nötkött i Österrike. Undersökningen fokuseras på maktförhållanden inom leverantörskedjan, det vill säga har de österrikiska nötköttbönderna något att säga till om eller är det de stora slakterierna eller livsmedelskedjorna som har makten över prissättning? Hur stor roll spelar makten i en leverantörskedja enligt aktörerna som arbetar inom den, det vill säga från producent till McDonalds? Genom intervjuer med olika aktörer i kedjan kanske det går att se en bild på hur maktfördelningen ser ut, och om det är något som är ett bekymmer för aktörerna.

McDonalds Sverige och Sveriges nötköttsproducenter (SNP) är de som har tagit initiativet till detta projekt som utförs av SLU och ska mynna i en analytisk jämförelse mellan länder i Europa (Irland, England och Österrike) och Sverige.

De individuella länkarna i en leverantörskedja består utav olika företag, och maktförhållandena mellan dem spelar en stor roll i leverantörskedjan. En stark relation mellan köpare och säljare ökar prestationen genom hela kedjan. Faktorer som är väldigt avgörande i en köpare och leverantörs kedja är, hur samarbetet fungerar, engagemanget mellan dem, förtroendet för varandra, hur konflikter hanteras och konfliktlösning. För att en stark relation ska kunna byggas upp krävs de ovan nämnda faktorerna enligt Benton &

Maloni (2005). Mycket få studier har undersökt fenomenet makt i leverantörskedjor med en kvalitativ metod, och aldrig i kedjan för nötkött. Då flera av dessa aspekter är komplexa och subjektiva kan en sådan här studie bidra med intressant ny kunskap.

1.2 Mål, Syfte och frågeställningar

Målet med den här rapporten är att den ska kunna användas som underlag för ett större projekt, samt att ge en inblick i hur andra länder arbetar inom en leverantörskedja och att ge perspektiv på hur ett arbete kan se ut i en leverantörskedja för nötkött.

Syftet är att generera kunskap som på lång sikt kan hjälpa till att skapa hållbara leverantörskedjor för nötkött. Då maktförhållanden i leverantörskedjor har visat sig ha stor påverkan på hur kedjorna fungerar och hur de bör hantteras, är det detta som studien kommer att rikta in sig på. Vad har makten för betydelse i en leverantörskedja, vad påverkar maktfördelningen i en leverantörskedja från gård till konsument och vilka konsekvenser medför det.

De frågeställningarna som kommer ligga till grund i uppsatsen är följande

Hur är leverantörskedjan för nötkött uppbyggd i Österrike och vad karaktäriserar arbetet inom den?

Hur ser maktfördelningen ut i leverantörskedjan för nötkött i Österrike?

Vad spelar makten för roll för aktörerna i leverantörskedjan?

Resultatet av studien kommer att mynna ut i en kartläggning om vad Sverige kan lära sig utav Österrike vad gäller användandet av inhemskt nötkött.

1.3 Avgränsning

Avgränsningen är att undersökningen utförs enbart i Österrike, det kommer således inte att göras en jämförelse med hur det ser ut i Sverige. Den svenska studien/jämförelsen kommer genomföras i ett senare projekt, då samma information har samlats in från andra länder samt kompletterats tillsammans med information från andra frågeställningar.

Studien är en kvalitativ fallstudie av McDonalds leverantörskedja och kan därför inte förväntas vara representativ för alla aktörer i Österrike.

2. LITTERATURSTUDIE

I litteraturstudien kommer delar tas upp om Österrike. Hur arbetas det inom nötköttsproduktionen? Vad finns det för framtidsutsikter? Hur är strukturen uppbyggd och vilka är aktörerna inom den österrikiska nötköttssektorn hur ser den ut? Hur är leverantörskedjorna uppbyggda? Samt vad spelar makten för roll i leverantörskedjan?

2.1 Österrikisk nötköttsproduktion

2.1.1 Bakgrund

Österrike har ett invånarantal på 8 419 000 miljoner människor. Landets areal uppgår till 83 858 km², och 40 procent ytan används till jordbruk och betesmark (Austria, 2013)

Österrike har en självförsörjningsgrad på 142 procent av nötkött, vilket kan jämföras med att Sverige har en självförsörjningsgrad på 52 procent (Svenskt kött, 2013). Österrike har idag cirka 1,8 miljoner hektar bete (en fjärdedel av landet) vilket innefattar ängar, beteshagar och den så kallade ”Almen” (betesmarken upp i bergen). Landet har 70 000 nötkreatursproducenter och 2 miljoner nötkreatur, därav cirka 500 000 mjölkkor och 270 000 dikor. Det produceras årligen 225 000 ton ko/kalv kött, och produktionen har en viktig ekonomisk betydelse för landet. Den totala inkomsten från jordbruksprodukter är runt 7,15 miljarder Euro där nötköttsproduktionen står för ca 13 procent (Fleisch- teilstucke, Landwirtschaft & Rinderhaltung, 2013).

Enligt Europeiska Kommissionens analyser kommer nötköttsproduktionen i Europa fortsätta att sjunka, men troligen återhämta sig 2014 (European Commission, 2013). Marknadsundersökningsföretaget Agrartrend gjorde 2010 en undersökning bland de österrikiska bönderna för att ta reda på hur nöjda de var med sin utveckling i sin verksamhet. Hälften av de tillfrågade bönderna visade sig vara nöjda med sin nuvarande situation, varav 10 procent var mycket nöjda. Sammanlagt var det bara 15 procent som var missnöjda med sin utveckling av verksamheten. Agrartrend menar att nöjdheten beror på att det är fler yngre som är på väg in i lantbruksyrket med nya framtidsvisioner och mycket energi som ser positivt på framtiden som lantbrukare (Agrartrend, 2010).

Österrikes Federala Institut för Lantbruksekonomi, som är ett socioekonomiskt forskningsinstitut för jord- och skogsbruk, miljö och vattenförvaltning, har presenterat i en forskningsundersökning att de unga jordbrukarna som är aktiva med sin produktion tror på en ökad efterfrågan på sina lokalproducerade produkter. De unga bönderna ser ljus på framtiden och ser stora möjligheter med att integrera förhållandena mellan förvaltningen och användningen av sina anläggningar (Quendler, 2011).

2.1.2 Strukturen och aktörer inom den österrikiska nötköttssektorn

Storleken på den genomsnittliga gården i Österrike är 28 nötkreatur, och 10 av dem är mjölkkor. Man värderar högt att producenterna är små. Inom Europa så är mer än varannan ko från en besättning med fler än 100 djur i genomsnitt medan man i Österrike bara har 6 procent som har besättningar på över 100 djur (Fleisch- teilstucke, Landwirtschaft & Rinderhaltung, 2013)

En viktig aktör på den österrikiska marknaden är den österrikiska producentgruppen Arge- Rind som grundades 1996. Grundarna var ett antal producentorganisationer från norra och södra Österrike. Under det första året 1997 såldes och förmedlades det 35 674 nötkreatur och år 2009 såldes och förmedlades 82 500 nötkreatur. Antalet djur har stadigt ökat. Producentgruppen har en marknadsandel på ca 36 % på slakten av nötkreatur i Österrike. Förutom den dagliga verksamheten, det vill säga förmedling av livdjur och slakt, jobbar man med strategiska frågor kring nötköttsproduktion och det så viktiga samarbetet med dagligvaruhandeln, grossist och catering samt olika kvalitetscertifierings organisationer (såsom AMA, se nedan). Genom det konsekvent och ihållande samarbete har den österrikiska producentgruppen i många år varit spindeln i nätet när det gäller allt inom nötkött.

För nötköttsproducenter är pris per kilo kött viktigt, och producentgruppens uppgift är att genomföra avgörande prispförhandlingar och prissättning åt nötköttsproducenterna. Det primära målet för producentgruppen är att tillfredsställa den inhemska marknaden för nötkött (unga djur, oxe, kviga, ko, kviga, kalv, ekologisk, konventionell) (Österreichische Rinderbörse, 2013).

2.1.3 Kvalitetssäkring

AMA (Agrarmarkt Austria) är en oberoende kvalitetssäkringscertifieringsorganisation. AMA står för vägledning när en konsument ska handla mat i livsmedelsbutik då AMAs kvalitetsmärkning garanterar oberoende kontroller av österrikiska livsmedel (AMA- marketing, 2013). AMA är ansvariga för marknadsföring av alla livsmedel som kommer från det inhemska lantbruket och syftar till att förbättra kvaliteten på jordbruksprodukter. AMA är en kvalitetsstämpel som säkerställer spårbarhet av matens ursprung, produkter som har AMA stämpel måste uppfylla de höga kvalitetskraven. Bönder, förädlare och handel måste följa strikta riktlinjer, som kontrolleras av oberoende testorgan. Den röda och vita designen på loggan markerar ursprungsbeteckningen ”Österrike”(figur 1), det vill säga att produkten är en garanterat österrikisk råvara (AMA- export, 2013b).

System BOS (figur 2) är en annan märkning som AMA står för. Systemet togs fram EU-kommission när det fanns BSE (galna ko-sjukan) incidenter i Europa, och är ett identifieringssystem av nötkreatur och nötkött. Det har beskrivits som en slags förtroendeskapande åtgärd. Detta system kan lantbrukare välja att vara med i för att ytterligare ge information om ursprung eller vissa egenskaper hos djuret (Fleisch- teilstucke, 2013).

Ytterligare ett kvalitetssäkringssystem är M-Rind. M-Rind är ett samarbete mellan Arge- Rind (producentgrupp som arbetar för lantbrukarna), OSI

Food Solutions Österrike, och McDonalds Österrike. För lantbrukaren som väljer att gå med i kvalitetsprogrammet M-rind innebär det betydande extra intäkter per ko. M-Rind programmet vill säkra värdet av det lokala jordbruket. Nyckelord som ursprung, kvalitet och produktsäkerhet i färskt kött i livsmedelsbutiker är redan något som man har arbetat för en längre period. År 2004 startades samarbetet med målet att kunna betala de lokala bönderna med hjälp av högre priser på så sätt kan kunder såsom slakterier och förädlingsindustrin säkerställa sin leverans av österrikisk råvara. Det inhemska jordbruket uppges gynnas av M-rind-programmet, då producenten får extra betalt för de slaktade djuren. McDonalds Österrike å sin sida måste säkerställa sin leverans på inhemskt eftersom det bara får eller åtminstone vill använda 100 % österrikiskt nötkött i hamburgarna (Rinder Börse, 2013)



Figur 1: AMAs ”Gütesiegel”-märkning. Källa: AMA-export (2013a)



Figur 2: BOS-märkning. Källa: Fleisch-teilstucke (2013)

2.5 McDonalds i Österrike

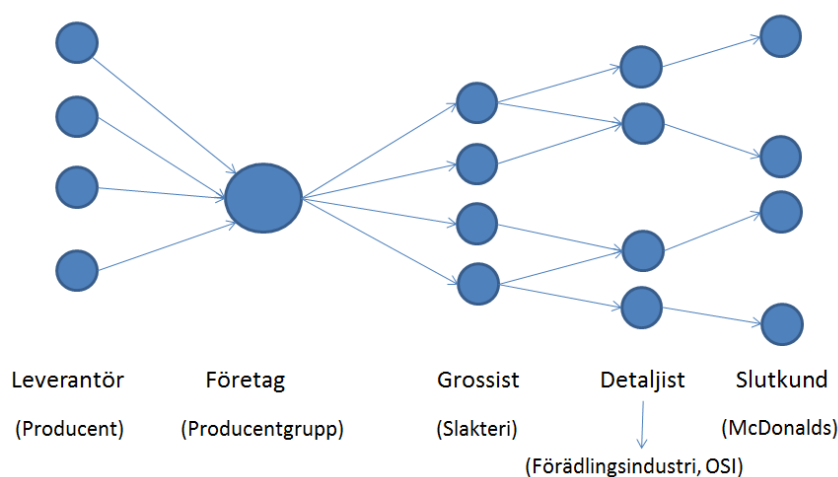
Den första McDonalds restaurangen öppnades 1977 i Österrike. McDonalds är Österrikes största gastronomiföretag, samt landets största arbetsgivare i mat/restaurang branschen (Riegler 2011) med 8. 900 människor som på något sätt arbetar inom McDonalds. Landet har 184 stycken McDonalds restauranger och året 2012 blev det ett rekordår, då McDonalds restaurangerna hade fått besök utav 154 miljoner matgäster. De har idag en omsättning på 548 miljoner Euro (Riegler 2013).

Mycket utav det som levereras till McDonalds i Österrike har en ”AMA-Gütesiegel”, dvs. en kvalitetsstämpel som står för att man gjort oberoende kontroller av österrikiska livsmedel som kommer från det inhemska jordbruket (AMA- marketing u.å.). Det finns många leverantörer till McDonalds Österrike, och de har över 50 000 olika inhemska företag som leverantörer. Ett mål som företaget haft länge är att köpa in råvaror lokalt, till exempel

Schräder Milch som levererar 3,9 miljoner liter mjölk per år till McDonalds restaurangerna. Alla ägg (6 miljoner ägg) som serveras i restaurangerna kommer från österrikiska producenter, från frigående höns med AMA-Gütesiegel. Austrian Hamburger Bakery (AHB) producerar 101 miljoner hamburgerbröd och nästan 1 miljon donuts. Resch und Frisch levererar 4,7 miljoner frukostbröd, och allt som levereras från Resch und Frisch har AMA-Gütesiegel. OSI Austria i Enns levererar 5,470 ton nötkött och 940 ton kyckling. Ända sedan McDonalds startade i Österrike 1977 har man serverat endast österrikiskt nötkött (Riegler 2011). I siffror används det cirka 10 000 ton/ år österrikisk nötkött som bearbetas till hamburgare, vilket motsvarar att det tillverkas cirka en miljon hamburgare per produktionsdag. Hälften av dessa exporteras till grannländer (Rinder Börse, 2013).

2.6 Leverantörskedjan och flödesekonomi-management

En leverantörskedja innebär flöden av information, material och resurser inom ett nätverk av aktörer. Leverantörskedjan kan beskrivas som att det är ”Aktiviteter som länkas samman”(figur 3). För konkurrenskraftiga företag krävs det att inte bara vara individuellt effektiva utan också att kunna samarbeta och bli effektiva i hela leverantörskedjan (Nilsson, et al. 2000). Det krävs välorganiserade flöden i en leverantörskedja såsom korta leveranstider, att nya produkter utvecklas snabbt och att det finns effektiva betalningssystem. En leverantörskedja kan vara uppbyggd i ett ”Just in time” flöde vilket innebär att varor (råvaror eller färdigvaror) finns tillgängliga just precis när de behövs. Varor ska alltså inte ligga på lager eller inte finnas när de behövs flödet ska vara anpassat så att ställ- och ledtider undviks i leverantörskedjan (Laurelli, Ortengren & Ångström, 2013).



Figur 3: Exempel på leverantörskedja (egen figur).

Nilsson et al (2000) beskriver flödet i kedjan som ett blodomlopp; ju bättre kondition blodomloppet har desto mer konkurrenskraftig, uthållig och bättre tillväxt finns.

Sammanfattningsvis kan man se flödet som ett samspel mellan ett företags leverantörer. Finns samverkan mellan företag inom leverantörskedjan kan

dessa tjäna konkurrensfördelar genom att kostnaderna blir lägre, det utvecklas en bättre leveransservice, ställ- och ledtider för nya produkter undviks samt att det utvecklas ett marknadsanpassade varor (Nilsson, et al 2000).

2.7 Makten i leverantörskedjan

Makt, auktoritet eller inflytande – det görs sällan någon skillnad mellan dessa begrepp. När det gäller begreppen tvång, inflytande och auktoritet för att analysera beslutsprocesser måste begreppet makt urskiljas. Leyman (1974) skriver att det finns olika maktförhållanden, ett exempel på maktförhållande är när det föreligger intresse- eller värdekonflikter mellan två eller flera personer eller grupper. Ett annat maktförhållande kan vara att en sida hotar med att göra åtgärder, ett tredje maktförhållande kan vara när den ena parten ger vika åt den andra parten (Leyman. 1974).

Maktförhållanden finns mellan aktörer (företag) i leverantörskedjor. Makt har en betydande roll i leverantörskedjan för företagens relation till varandra; aktörer med makt kan i högre grad styra det ekonomiska flödet genom kedjan, ställa krav på sina affärspartners, och påverka de beslut som andra aktörer fattar. Aktörer som använder sig utav makt i leverantörskedjan vet att det inte är bra att använda makt på fel sätt då det kan leda till att leverantörer mår dåligt och kan då inte prestera bra. När maktutövare använder sig utav makt måste de tänka på att den ska användas förnuftigt för att skapa förmåner (Benton & Maloni, 2005).

Det är många faktorer som spelar in när det gäller maktfördelning i en leverantörskedja. Faktorer som påverkar maktfördelningen i en leverantörskedja är branschens struktur, variation i efterfrågan och tillgång till prognoser (Cox & Sanders, 2005). Nedan finns en figur (figur 4) som visar vad som karakteriserar olika typer utav maktförhållanden mellan två aktörer. En aktör som lätt kan byta mellan leverantörer och hittar lätt nya köpare, sitter på mer information än andra, och/eller gör en väldigt unik produkt kan antas ha makt. En aktör som producerar en standardiserad vara, har få alternativ att köpa från och sälja till, och har inte tillgång till så mycket information kan antas ha väldigt lite makt och därmed lite att säga till om angående vad som görs i kedjan och också ekonomiskt. Det kan också vara så att två aktörer är ömsesidigt beroende av varandra, då kanske ingen av dem har några bra alternativ att byta till, eller att de är oberoende av varandra då båda lätt kan byta köpare/säljare. Som man ser i tabellen kan också flödet av information mellan köpare och säljare, och förekomsten av så kallad informationsasymmetri (då en part har tillgång till relevant information som den andra parten inte har), spela stor roll i fördelningen av makt.

<p>Köparen dominerar (>) Få köpare/ många leverantörer Köpare har hög % av leverantörs totala marknad Leverantör mycket beroende av köpare för sin inkomst, med få andra alternativ Hög kostnad att byta köpare för leverantören Låg kostnad att byta leverantörer för köparen Köparen är en attraktiv kund för leverantören Leverantörens vara är en standardiserad produkt Låg sökkostnad för köparen (att leta alternativ) Leverantören har inga fördelar över köparen i form av informationsasymmetri</p>	<p>Ömsesidigt beroende (=) Få köpare/ få leverantörer Köpare har relativt hög % av leverantörs totala marknad Leverantör mycket beroende av köpare för sin inkomst, med få andra alternativ Hög kostnad att byta köpare för leverantören Låg kostnad att byta leverantörer för köparen Köparen är en attraktiv kund för leverantören Leverantörens vara är relativt unik Relativt hög sökkostnad för köparen (att leta alternativ) Leverantören har måttliga fördelar över köparen i form av informationsasymmetri</p>
<p>Oberoende (0) Många köpare/ många säljare Köpare har låg % av leverantörs totala marknad Leverantören är bara lite beroende av köpare för sin inkomst, och har många alternativ Låg kostnad att byta köpare för leverantören Låg kostnad att byta leverantörer för köparen Köparen är inte en så attraktiv kund för leverantören Leverantörens vara är en standardiserad produkt Relativt låg sökkostnad för köparen (att leta alternativ) Leverantören har begränsade fördelar över köparen i form av informationsasymmetri</p>	<p>Leverantören dominerar (<) Många köpare/ få leverantörer Köpare har låg % av leverantörs totala marknad Leverantör är inte beroende av köpare för sin inkomst och har många andra alternativ Hög kostnad att byta köpare för leverantören Låg kostnad att byta leverantörer för köparen Köparen är inte en så attraktiv kund för leverantören Leverantörens vara är relativt unik Mycket hög sökkostnad för köparen (att leta alternativ) Leverantören har stora fördelar över köparen i form av informationsasymmetri</p>

Figur 4: Fyra alternativ för hur maktförhållandet mellan två aktörer i en leverantörskedja kan se ut. Källa: Cox et al. (2007)

De individuella länkarna i en leverantörskedja består som sagt utav olika företag. En stark relation mellan köpare och säljare relation ökar prestationen genom hela kedjan. Man har sett att makt har en signifikant koppling till faktorerna som kan vara besvärliga i en relation mellan köpare och leverantör, såsom Kooperation, åtaganden, förtroende, konflikter och när man utreder konflikter (Benton & Maloni, 2005). Benton och Maloni (2005) beskriver leverantörskedjan så här: ”En leverantörskedja är bara så stark som den svagaste länken”(s. 2). Hingley (2005) hävdar att det inte bara spelar roll om det finns makt eller inte, det spelar mer roll hur makten används och hur de andra i kedjan uppfattar den som har makten. Makt behöver alltså inte bara vara negativt. Aktörer i kedjan motiverar främst sig själv genom att sträva efter att säkerställa mervärde för sig själva, oavsett hur maktfördelningen ser ut i kedjan (Hingley 2005).

För att relationen mellan köpare och säljare ska vara bra krävs det att båda parter är beredda att arbeta ömsesidigt i leverantörskedjan, vilket är något som leder till tillfredställelse i leverantörskedjan. Tillfredställelse har en positiv påverkan på relationer i ett kooperativ, tillfredställelse är också en faktor för att bygga upp ett långsiktigt samarbete. Utan tillfredställelse kommer aktörerna i leverantörskedjan inte kunna skapa några psykologiska faktorer såsom förtroende, ansvar och goodwill, dessa faktorer ingår även när ett långsiktigt partnerskap inleds (Benton & Maloni 2005). Enligt en undersökning som Benton och Maloni (2005) gjort på hur tillfredställelse uppfattas, framkom det att köpare/säljare uppfattar tillfredställelse på olika sätt, parterna gör olika delar i en relation och uppfattar då tillfredställelse olikt (Benton & Maloni 2005).

Det finns två brittiska studier som har undersökt maktförhållandena i en leverantörskedja för nötkött; Cox & Chicksand (2005) och Cox et al. (2007). De fann att i den brittiska kedjan så tycks detaljhandeln ha makt över slakterierna/förädlingsindustrin, medan förhållandet mellan lantbrukare och slakteri växlar mellan att köpardominans, säljardominans, och ömsesidigt beroende – allt eftersom tillgången går upp och ned mellan säsongerna. Det kan också finnas långvariga relationer mellan vissa lantbrukare och slakterier, där lantbrukaren får ett högre pris i utbyte mot att slakterier får en säkrare tillgång, men ofta utan formella kontrakt. Oftast är dock relationerna kortvariga och opportunistiska, vilket är en logisk följd av det fluktuerande utbudet och efterfrågan, men detta gör det svårt för nedströms aktörer att ta mer långsiktiga initiativ för att effektivisera och samarbeta i hela kedjan, även om de har makt över sina direkta leverantörer dvs. slakterierna (Cox et al., 2007). Det finns inga liknande studier gjorda i Österrike.

3. MATERIAL OCH METOD

En undersökning utgår utifrån hur mycket kunskap som man har inom ett problemområde. Har man lite kunskap kan undersökningen vara utforskande vilket innebär att det inte finns mycket skrivet inom problemområdet (Patel & Davidson, 2003).

En explorativ undersökning är när man samlar in så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde, vilket innebär att det blir en allsidig belysning av området. Att använda en explorativ undersökning syftar till att ge vidare kunskap för följande studier när en explorativ undersökning skrivs är kreativitet och idérikedom är viktiga. Deskriptiv undersökning är när undersökningen är beskrivande, och med det menas att det redan finns en hel del kunskap inom problemområdet. Undersökningen beskriver vad som har hänt, vad som kommit fram under tidigare forskning. Denna typ av forskning är beskrivande, ingående och grundlig. Hypotesprövande undersökning är när kunskaps mängd blivit ännu mer omfångsrikt och teorier har stärkts. En förutsättning för att kunna ha en hypotesprövande undersökning är att det finns tillräckligt med kunskap (Patel & Davidson, 2003). I den här studien kommer typen explorativ undersökning användas. Information kommer att samlas in om maktfenomen för att sedan kunna göra en allsidig belysning om problemområdet.

3.1 Kvantitativ och kvalitativ forskning

En kvantitativt inriktad forskning innebär att mäta datainsamlat material, statistisk bearbetning och analysmetoder. En kvalitativ forskning innebär att ta till vara på ”mjuk” data såsom kvalitativa intervjuer och ”tolkande analyser” ofta verbala analysmetoder av textmaterial.

Den kvantitativa och kvalitativa forskningen går inte att ställas mot varandra enligt Patel (2003) som skriver att de båda forskningssätten befinner sig på två olika ändpunkter.

När man avgör vilket forskningssätt som ska användas kan man utläsa det från problemställningen. Exempel på kvantitativa frågor är: vad är det vi vill veta? Vilken kunskap söker man? Skulle det däremot handla om frågor som ska tolkas och förstås exempelvis *hur upplever människor? eller vad beror detta på?* Har man sådana frågor, det vill säga verbala, är det den kvalitativa inriktningen på forskningen man ska välja (Patel & Davidson, 2003). I den här uppsatsen kommer den kvalitativa forskningsmetoden att användas då undersökningen bygger på information från intervjuer och syftar till att förstå intervjupersonernas egna erfarenheter och åsikter.

3.2 Val av metod

Vid val av metod är det många aspekter som spelar in. Det spelar roll hur undersökningsupplägget ser ut och hur resultatet blir. Ett mål är till exempel att resultatet inte ska vara styrt av undersökaren. Att uppnå replikerbarhet är bra; med det menas att en annan forskare ska kunna komma fram till liknande resultat. När man vill få fram något gäller det att gå in på djupet i andras liv, omgivning och tillstånd. För att kunna få en verklig bild på hur nuläget ser ut kan man använda sig utav en metod, som ibland kan liknas vid ett recept på hur en forskningsstudie bör genomföras (Jacobsen 2002). I studien kommer undersökaren besöka varje intervjuperson respektive arbetsplats det kan vara på gården eller på ett kontor. På så vis kommer undersökaren kunna få en relativt verklig bild på hur den intervjuade tycker om nutiden.

Ett första problem som ska redas ut är om datainsamlingen är induktiv eller deduktiv. Induktiv datainsamling innebär att en forskare inte har några förväntningar på verkligheten. Deduktiv datainsamling innebär lite motsatsen till induktiv, dvs. undersökaren har vissa förväntningar på verkligheten, och förväntningarna måste ha bakgrund i tidigare forskning eller rön. När man gör denna sort utav datainsamling, dvs. att man har en viss förväntan kan det finnas risk för att man kan missa viktig information (Ibid.). Till studien kommer den induktiva datainsamlingen användas, undersökaren utgår med att inte ha några förväntningar på hur verkligheten kommer se ut inom den österrikiska leverantörskedjan.

Det andra problemet är ”holism” eller ”individualism”. Ett individualistiskt synsätt betyder att enskilda personer är den viktigaste datakällan genom att de säger eller gör på ett visst sätt. Ett holistiskt försök är att fenomen måste förstås, det är ett invecklat samspel mellan enskilda individer och i vilka sammanhang de befinner sig i (Ibid.). Undersökningen kommer utgå från ett

individualistiskt synsätt på grund av att intervjuer kommer genomföras och svaren från frågorna kommer bli ett resultat av den österrikiska leverantörskedjan.

Det tredje problemet inom den kvalitativa metodiken är närhet eller distans. Sättet att undvika undersökarens effekt på det som undersöks (Ibid.).

Fjärde problemet inom metodiken är om det ska användas ord eller siffror. Det finns idag en debatt och oenighet mellan vad man idag kallar kvalitativ och kvantitativ ansatser. Den kvantitativa ansatsen baseras på att data som samlas in i form av metoder och instrument som kan ge oss information i form av siffror. Verkligheten av siffrorna kan sedan utläsas som statistik. Den kvalitativa ansatsen beskriver sociala fenomen, hur människor tyder den sociala verkligheten. Detta får man fram genom att observera människor om, *vad de gör* och *säger* med egna ord (Ibid.).

3.3 Kvalitativ intervju

3.3.1 Om den kvalitativa intervjumetoden

Ett syfte som en kvalitativ intervju har är att utforska och urskilja egenskaper samt att se struktur hos något. I detta fall är det att kartlägga hur den österrikiska leverantörskedjan ser ut. En kvalitativ intervju betyder att det finns en viss standardisering, det vill säga att det är undersökaren som ställer frågorna, men ger samtidigt utrymme för intervjupersonen att yttra sig med egna ord (Patel & Davidson, 2003).

En intervju är mycket mer än en vanlig konversation. När det genomförs en intervju har man med antaganden och kunskaper situationen som vanligtvis inte är med i en konversation (Denscombe, 2012).

En forskningsintervju genomförs enligt följande grundprinciper:

- Det finns ett samtycke till att delta
- Den intervjuades ord kan betraktas som protokollförda och dokumenterade
- Undersökaren bestämmer dagordningen för diskussionen

Det finns tre typer av forskningsintervjuer som alla har olika vinkling på intervjun. Den strukturerade intervjun innebär stark kontroll över frågorna och svarens form, medan den ostrukturerade intervjun innebär att intervjun går mycket mot vad den intervjuade tänker, undersökaren bryter in så lite som möjligt och bara introducerar frågor (Denscombe, 2010). Den semi-strukturerade intervjun innebär en flexibel inställning när det gäller ordningsföljden på ämnena för att kunna ge utrymme åt den som intervjuas samtidigt som i förväg utvecklade frågor kan ställas, och den har därför an-

vänts i denna studie. Undersökaren har i denna studie i förväg fått skriva intervjufrågor till alla aktörer i leverantörskedjan (se bilaga). Intervjuguiderna, som bygger på öppna frågor, sammanställdes för att underlätta för intervjuaren med de olika aktörerna i den österrikiska leverantörskedjan, samt för att få kontinuitet i intervjuerna. Intervjuguiderna togs fram i samråd mellan handledare och student. Innan frågorna togs i bruk gick man igenom dem grundligt för att hitta eventuella brister, intervjuguiden för lantbrukare förtestades även.

Innan undersökaren beslutar sig för att använda intervjuer i projektet måste det tas hänsyn på om det är genomförbart som datainsamlingsmetod, dvs. kommer undersökaren kunna få kontakt med intervjupersonerna (Denscombe, 2010). I denna studie har det med hjälp av nyckelpersoner tagits fram intervjupersoner från hela leverantörskedjan, från producent till McDonalds som är slutkund i denna leverantörskedja.

När personer ska besvara frågor vid en intervju är det också viktigt att personen i fråga förstår varför och vad syftet är med intervjun. Det är viktigt att klargöra varför personens svar är betydelsefulla. Vid en kvalitativ intervju spelar både parterna en stor roll, även om det är intervjuaren som utför samtalet för att belysa sina forskningsproblem och vill ha svar utav intervju personen utan att personen kommer ha någon direkt nytta av det vid ett senare tillfälle. Under en intervju är det viktigt att se till att personen som intervjuas inte blir hämmad. När intervju metod används är det väldigt vanligt att konversationer påverkas av ett flertal faktorer som kan vara svåra eller omöjliga att undvika även om undersökaren kan behärska sitt språkbruk och rörelser som är bekanta för intervjupersonen (Patel & Davidson, 2003).

3.3.2 Tillvägagångssättet att dokumentera intervjuerna

När en forskare gör intervjuer är det viktigt att använda sig utav mer bestående upptagningar om vad som kom fram under intervjun. Görs det inte någon slags upptagning är risken väldigt stor att det blir ofullständigt och att svar förvrängs (Denscombe, 2010).

För att få en bestående upptagning av intervjuer kan man använda sig av minnet, göra fältanteckningar, göra ljudinspelningar och filma intervjun. De olika teknikerna är bra på olika sätt; till exempel en videoinspelning fångar upp både verbal och icke verbal kommunikation, något som inte kan tas upp när det bara görs ljudupptagning. Vid anteckningar går det att göra kommentarer om hur intervjun har gått. Många forskare anser att det räcker fullt ut med att bara göra anteckningar och spela in intervjuerna, upptagningen blir permanent och dokumentationen blir komplett om vad som sägs under intervjun.

När man ska genomföra en intervju med ljudinspelning kan personen ifråga bli osäker av inspelningsprocessen, men de flesta vänjer sig ganska snabbt (Ibid.). I denna studie har det gjorts anteckningar samt ljudupptagning. Intervjupersonerna behandlades konfidentiellt och anonymt. I resultatet kommer intervjuobjekten redovisas med siffror istället för namn.

3.3.3 Intervjuareeffekt

Den personliga identiteten har påverkan på hur mycket information som den intervjuade vill delge och hur ärligt frågorna besvaras, alltså spelar intervjuarens kön, ålder och etniska ursprung roll. I vissa fall kan data bli påverkad av undersökarens personliga identitet. Hur effekten blir av undersökarens identitet beror lite på vilket ämne som diskuteras – är frågorna känsliga finns det risk för att den intervjuade svarar det som man tror undersökaren vill höra eller förväntar sig av dem. I de båda fallen kommer det leda till att kvaliteten på informationen blir lidande.

För att försöka undvika att det uppstår sådana typer av effekter kan undersökaren anstränga sig genom att vara artig och punktlig, lyhörd och neutral för att gynna rätt stämning, så att den intervjuade personen kan känna sig väl till mods och ge ärliga svar (Denscombe, 2010).

3.4 Urval

Intervjuer gjordes personligen med olika aktörer ifrån hela den österrikiska leverantörskedjan. Alla som intervjuats har någon slags anknytning till McDonalds i Österrike. I och med att syftet har varit att studera hur det fungerar i den österrikiska leverantörskedjan från nötköttsproducent till färdig hamburgare (McDonalds) har urvalet varit att intervjua fyra bönder, där alla bönderna levererade djur till McDonalds hamburgare, en från Arge- Rind, en från slakteriet, en från OSI- group, en från AMA-marketing och Österrikes chef över McDonalds.

I studien är det inte önskvärt att göra ett slumpmässigt urval, utan ett slumpmässigt urval på grund utav att undersökaren inte räknar med att få ett representativt tvärsnitt av hur bönderna och de andra aktörerna uppfattar leverantörskedjan då urvalet är såpass litet (Denscombe, 2010).

Ett sätt är att istället göra ett subjektivt urval, där urvalet handplockas för undersökningen. I detta fall så är det Arge- Rind som har plockat ut gårdar baserat på att det var av en viss storlek och att de var leverantörer till McDonalds. När subjektivt urval används görs detta på grund av att undersökaren redan innan vet om de människor som ska undersökas eftersom just de personerna troligtvis kommer kunna ge värdefull data till undersökaren (Denscombe, 2010).

En forskare kan inte studera allt som alla alltid gör, särskilt när det gäller kvalitativa metoder. Därför är det viktigt att göra ett urval av teman och variabler, tid och personer samt händelser. Sättet som variablerna och ämnena väljs ut på är genom problemställningen. I och med detta blir undersökningen endast giltig för just de ämnena som valts, och generaliseringar måste göras med stor försiktighet (Jacobsen, 2002).

3.5 Genomförande och respondenter

Med hjälp av McDonalds Sverige har man kommit i kontakt med McDonalds i Österrike, OSI Food Solutions, producentgruppen Arge-Rind, AMA-marketing och fyra lantbrukare. OSI Food Solutions och Arge-Rind organiserade så att undersökaren kunde få träffa och göra intervjuer med övriga aktörer inom leverantörskedjan. Totalt gjordes åtta intervjuer, alla med manliga intervjupersoner.

Lantbrukare 1 – mjölkgård med 45 kor plus egen rekrytering. Kostallet nybyggt sedan 1997, med mjölkgrup. Tjurar behålls för uppfödning till slakt. Förutom jordbruket hade man restaurang, med möjlighet att bo över.

Lantbrukare 2 – mjölkgård med 60 mjölkor och robot mjölkningssystem som byggdes in 2004. Gården hade maskinsamarbete med fyra andra gårdar (maskinsamverkan var något som var ovanligt). Gårdens åkerareal var 85 ha

Lantbrukare 3 – Familjegård med ca 50 mjölkkor, 100 tjurar som föddes upp till slakt. Tjurar köps in från runt liggande gårdar för att fylla stallet. Gårdens ägor uppgick till 65 ha

Lantbrukare 4 – Familjegård med 50 mjölkkor, robotmjölkningssystemstall sedan 2010. 50 ha mark.

Slakteri – Slakteri i Salzburg som endast slaktade nötkreatur.

OSI Food Solutions – förädlingsindustri som gör hamburgare åt framförallt McDonalds.

McDonalds Österrike – ett av de större gastronomiföretagen i landet, företaget är en stor köpare av inhemska produkter.

AMA-marketing – ett certifieringsföretag som certifierade inhemska produkter (kan jämföras lite med Svenskt sigill)

Vid intervjuer med lantbrukarna deltog lantbrukaren, OSI Food Solutions och Arge-Rind (representant från producentgrupp). Intervjun med slakteriet gjordes mellan undersökaren och slakteriets manager. Vid intervjun med OSI deltog undersökaren och representanter från OSI. Vid intervjun med McDonalds deltog McDonalds Österrikes inköpschef, OSI Food Solutions och undersökaren. Intervjun med AMA-marketing gjordes med undersökaren och representant från AMA marketing.

Dokumenteringsmetod för intervjuerna var ljudupptagning och fältanteckning med en så kallad Smartpen. Pennan kan ta upp ljud och det som skrivs kan laddas in i datorn för avlysning. Det gavs samtycke till att spela in samtliga intervjuer. Intervjun med slakteriet har dock av misstag inte spelats in, men undersökaren upptäckte detta tidigt och gjorde då förtydligande anteckningar.

4. Resultat

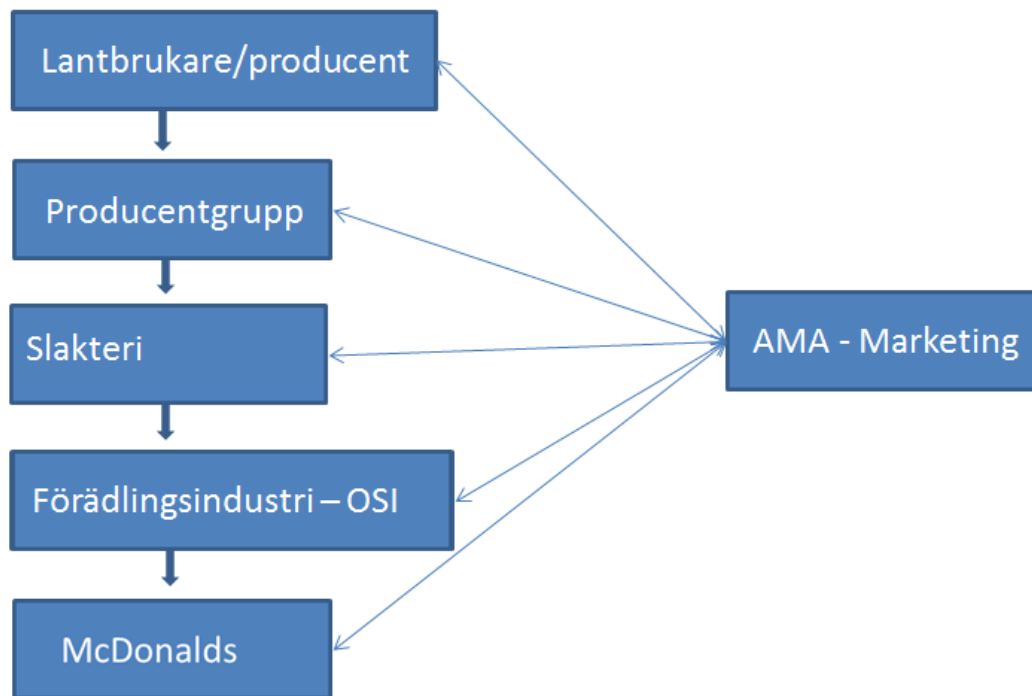
I kapitlet redovisas resultatet av intervjuerna med de olika aktörerna i leverantörskedjan för McDonalds. Resultatet kommer att styrkas med flera citat för att öka trovärdigheten. Frågorna i intervjuguiden (se bilaga 1) ligger till grund för resultatet. Då fler frågor än de som hör till just denna studie ställdes till förmån för det övergripande projektet är det inte alla svar som redovisas här. De frågor som var relevanta för studien var främst de inledande frågorna som specifikt handlar om uppfattningen om makt i leverantörskedjan, men även svar på övriga frågor redovisas om de under analysen ansågs relevanta för studiens syfte.

Hur den österrikiska leverantörskedjan fungerar och de intervjuade aktörernas syn på makt i kedjan har framkommit väl genom intervjuerna. Generellt kan sägas att när det gäller frågorna om hur maktfördelningen ser ut i den Österrikiska leverantörskedjan ansåg alla lantbrukare som intervjuades att det är de stora livsmedelsjättarna som har makten.

4.1 Beskrivning av leverantörskedjan

4.1.1 Kedjans utseende

Vad som framkommit av intervjuerna om hur leverantörskedjan fungerar är att bönderna levererar till en mellanhand – en producentgrupp (Arge- Rind) – som gör prispförhandlingar med slakteriet. Det finns sex slakterier som är godkända av McDonalds, vilket innebär att det är endast dessa som OSI kan handla kött av för att sälja vidare till McDonalds. Slakteriet säljer vidare till en vidareförädlare (OSI Food Solutions) som gör hamburgare, ”patties”. Dessa säljs vidare till McDonalds, som är den slutliga aktören i denna leverantörskedja för bild se figur 5.



Figur 5: Aktörstruktur i den österrikiska leverantörskedjan (egen figur).

4.1.2 Arbetet i kedjan

Det andra som framkommit genom intervjuerna är hur man samarbetar med varandra. Ett entydigt svar var att alla i kedjan har insett att samarbete är ett måste genom hela kedjan.

OSI förklarade samarbetet som ett hjul, och att de olika aktörerna i kedjan var ekrarna. Skulle en aktör inte ”må bra” det vill säga falla bort kommer hjulet att börja ”dra snett” och alla i kedjan kommer indirekt bli drabbade. För att undvika att kedjan ”drar snett” är det långsiktighet som fungerar bäst.

”Genom att man har en nära relation mellan alla i kedjan kan man tidigt göra något, t ex. att foderpriserna har gått upp drastiskt de senaste åren, nötkötts priser har följt denna kurva” (Lantbrukare 1)

”Att kommunicera med varandra i hela kedjan från bonde till konsument är det som alla har nytta av” (OSI)

Något som var anmärkningsvärt var att aktörerna i kedjan inte använder sig utav några kontrakt – ingen aktör arbetade med kontrakt i den bemärkelsen att man måste leverera. Aktörerna i kedjan jobbade med att samarbeta ihop. Det fanns ett högt förtroende mellan aktörerna. Var lantbrukaren trogen det vill säga att de bara levererat till producentgruppen under hela året fick de en bonus vid årets slut.

”Man jobbar inte med kontrakt; man jobbar med långsiktiga relationer, som leder till att man blir lite beroende utav varandra på ett positivt sätt ändå, man vet att man är lite behövd för att det ska fungera genom hela kedjan. Man har utvecklat så att man behöver långsiktiga relationer” (OSI)

”McDonalds är inget företag som gör stora kontrakt utan de går ut med att de erbjuder ett samarbete. McDonalds arbetar med långsiktiga partnerskaps förhållanden och så är det genom hela kedjan, från lantbrukare till McDonalds” (OSI)

Generellt sett är lantbrukarna nöjda med situationen inom nötköttsproduktion, då nötköttspriserna har stigit de två senaste åren, något som alla lantbrukare nämnde. Det som ska understrykas är dock att foderpriserna också har stigit, så köttpriser och foderpriser har följt varandra (här finns tecken på god kommunikation mellan aktörerna i kedjan, då slakt och den övriga handeln vet att priserna på foder har gått upp har genom det också höjt priset för köttet i samma takt som foderpriset). Den säsongsbetonade nötköttspris är något sämre på sommarhalvåret och bättre på vinterhalvåret, detta berodde helt på att den österrikiska befolkningen äter mer fläsk och kyckling på sommaren (grillsäsongen).

”Prisstabiliteten har varit bra, man har kunnat känna sig trygg.” (Lantbrukare 1)

4.1.3 Kvalitetssäkring i kedjan

Aktörerna i kedjan använder sig alla utav AMA-Gütessiegel certifieringar på olika sätt. AMA finns med i alla led för att garantera att rätt kvalitet hålls. Genom intervjuerna framkom det att kvalitetssäkringssystemet är välutvecklat genom hela kedjan. Enligt alla aktörer i kedjan var det viktigt med säkerheten för råvarorna, för att kunna garantera att råvarorna kommer från det inhemska lantbruket.

”AMA-Gütessiegel-certifieringarna används för att få ett höge pris. Det är viktigt med ursprung, ser det som en fördel att vara certifierad ” (Lantbrukare 2)

”Man använder bara producentgruppen Agri-Rind, det är det som funkar bäst. Det är ett långsiktigt arbete. Alla djur går via producentgruppen” (Lantbrukare 1)

”Man gör en överenskommelse med producentgruppen, en gång per år och då kommer man överens om att om man lämnar alla sina djur via dem hela året får de bonus vid årets slut. Idag är det väldigt viktigt med producentgruppen. Det ger säkerhet, priset har gått upp de två senaste åren” (Lantbrukare 4)

4.2 Maktens roll för aktörerna i leverantörskedjan

Här sammanfattas de svar som handlar om aktörernas beroende av sina köpare och leverantörer, samt deras subjektiva syn på maktfördelningen i kedjan och användandet av makt i leverantörskedjan.

4.2.1 Aktörernas beroende av varandra

OSI och McDonalds är två stora aktörer och är väldigt beroende av varandra. För OSI är McDonalds en väldigt viktig kund och vice versa, även om McDonalds berättade att de kunde hitta andra leverantörer i Europa om OSI inte levererar. OSI får endast köpa kött från de sex slakterier som McDonalds har godkänt, vilket gör dem beroende av dem. Att hitta nya hade varit svårt, då de som används står för en stor del av produktionen i Österrike.

Enligt slakteriet går 20 % av deras kött till McDonalds, vilket gör dem (genom OSI) till en viktig kund. Man anser att det skulle vara svårt att ersätta de kunder man har idag, eftersom det finns hög konkurrens mellan de stora österrikiska slakterierna idag. Man anser även att det är svårt att få nya leverantörer och vill inte gärna byta, vilket gör att man jobbar tätt ihop och satsar på långsiktiga relationer.

Lantbrukarna har tre alternativ för att sälja sitt kött; att sälja själv till slakteri, att en djurhandlare kommer och köper upp djuren eller att lämna via producentgrupperna under Arge- Rind. Ca 35 % går genom sistnämnda alternativ. På så vis blir slakterierna beroende av Arge- Rind. En lantbrukare svarade i intervjun så här:

”Framtiden är att fortsätta ha producentgruppen Arge- Rind som ser till att producenterna får betalt” (Lantbrukare 4)

Detta kan kanske vara en anledning till att maktfördelningen mellan lantbrukare och slakteri inte är så ojämn. Det brukar sägas att ensam inte är stark och det är något som har anammats, är man många kan man påverka mer man blir en i gänget bland de stora aktörerna.

4.2.2 Aktörernas syn på maktfördelningen i kedjan idag

Tydligt är att de stora livsmedelskedjorna är de som anses ha den största makten. Detta nämndes under intervjuer med alla typer av aktörer. Utvecklingen inom livsmedelskedjorna att kedjorna bara blir färre och större är något som främst lantbrukarna så som något negativt.

”De som har störst inflytande är de stora livsmedelskedjorna. De har sitt pris och sedan måste de andra bakom rätta sig efter det” (Lantbrukare 1)

”Ett drömscenario hade varit att ha ett fast pris som livsmedelskedjorna får rätta sig efter. Man skulle fastställa gårdens kostnader och sedan får priset bara gå uppåt inte neråt” (Lantbrukare 1)

”Livsmedelskedjorna har blivit större och färre; det är det som har gjort att de har fått mer makt.

Situationen kommer inte bli bättre, det kommer snarare bli ett större problem.

För att undvika maktkoncentration skulle nog bönderna behöva göra något mer, engagera sig mer i politik eller andra organisationer men det lir svårt då man måste driva gården också” (Lantbrukare 1)

Även McDonalds ansågs ha viss makt i egenskap av köpare;

”Den som betalar det är den som har makten, med andra ord är det rätt så många som har makt. McDonalds har makt” (Lantbrukare 3)

Producentgrupperna kan se en viss maktkoncentration hos slakteri och livsmedelskedjor. Det finns fem stora slakterier som står för en stor del av kött-hanteringen, efter dem så kommer de stora livsmedelskedjorna som säger sitt om hur priserna ska vara.

Enligt OSI finns det inte någon som hade mer eller mindre makt, man var väldigt undvikande och menade att allt handlar om samarbete och transparens. Man behöver varandra.

Slakteriet menade att sett till hela kedjan är det slutkonsumenten som har den slutliga makten, deras köpmönster bestämmer lite hur priserna ser ut för bönderna.

”Traditionellt sett äter österrikare mindre nötkött på sommar halvåret och mer på vinterhalvåret detta avgör hur priserna blir, bönderna har bättre priser på hösten” (Lantbrukare 3)

Man anser också att producentgrupperna såsom Arge- Rind har fått mer makt, och att detta är positivt för lantbrukarna.

Certifieringsorganisationens syn på maktförhållanden i leverantörskedjan var att livsmedelskedjornas makt kommer att öka. Man anser också att det finns en viss maktkoncentration inom slakt, men inte att det är ett problem idag. Arge- Rind anses vara en bra organisation för lantbrukarna, då det ger en viss ”säkerhet” mot de stora aktörerna såsom livsmedelskedjorna. Sin egen roll anser man inte är att direkt påverka maktförhållanden i kedjan;

”AMAs roll är att det finns ett samarbete mellan industri och lantbrukare, AMA är en oberoende part som ser till att det finns en gemensam plattform” (AMA)

4.2.3 Hantering av maktfördelningen i kedjan

Även om de flesta intervjupersonerna uppfattade att det finns en viss ojämnhet i hur makten är fördelad i kedjan framstod de inte som att de såg detta som särskilt problematiskt i dagsläget. Man är medveten om att makt finns, men anser att de inte går att komma undan det utan lära sig hantera det och hitta sätt att samarbeta ändå.

”Makt finns och det måste finnas” (Slakteri)

”Även om makten finns, så måste man ändå samarbeta med varandra. Det är den enda lösningen som fungerar. Man måste ha en god relation med varandra” (OSI)

”Den som betalar är den som har makten. Men det krävs ändå att man hjälps åt genom hela kedjan, till exempel det lönar sig inte för McDonalds att de har en massa makt, de måste ändå se till att andra i kedjan har det okej. Man jobbar mycket med relationer genom hela kedjan” (Lantbrukare 3)

Producentgrupperna anses kunna spela en roll i att hantera ojämna maktfördelning;

”Det är producentgruppernas uppgift att se till att sådant undviks så mycket som möjligt. De sätter sig in i böndernas situation genom att kräva att de behöver mer betalt” (Lantbrukare 2)

Producenter själva kan också förbättra sin situation, men det finns hinder:

”För att undvika maktkoncentration skulle nog bönderna behöva göra något mer, engagera sig mer i politik eller andra organisationer men det blir svårt då man måste driva gården också” (Lantbrukare 1)

Oavsett lantbrukarens position i fråga om makt tycktes det finnas en uppfattning om att det finns förståelse för att lantbrukaren eller andra aktörer inte kan pressas för mycket för att kedjan ska kunna fungera;

”Inköpare är måna om att bönderna måste ha det bra, att de måste få betalt för vad de producerar” (Lantbrukare 1)

”Man måste dela upp så att alla har lönsamhet i kedjan” (OSI)

Ett öppet informationsflöde är ett verktyg som används inom kedjan. Alla intervjuade aktörer anser att informationsflödet fungerar väl och att en ärlig och transparent kedja är viktig för att kunna ha ett gott samarbete och en god relation.

”Information förs vidare bra. Med den nya tekniken går det både snabbt och lätt. Informationen från leverantörskedjan kommer tillbaka, det är lite hur intresserad man är av informationen” (Lantbrukare 1)

”Information är jätteviktigt för att kunna ha ett bra samarbete. Man måste ge vidare information för att kunna veta var man har varandras kostnader. Det är självklart att man inte delar all information, men det som är behövt för att kunna samarbeta, som man är väldigt mån om” (Slakteri)

Samtidigt finns det en medvetenhet om att man som lantbrukare inte alltid har tillgång till all information som man kanske skulle vilja ha.

”Bonden får inte all information. Man blir informerad om det som de andra i kedjan vill informera om. Producenten får en viss information, det står en hel del på avräkningen, till exempel klassificering, om djuret gått till McDonalds eller något annat fint. Arge- Rind informerar varje vecka och har en hel del seminarier” (Lantbrukare 4)

5. DISKUSSION

Syftet i detta avsnitt är att diskutera resultatet av intervjuerna samt sammankoppla det med teorin. Undersökningen har gått ut på att granska hur en livsmedelskedja för nötkött ser ut, hur man arbetar inom den, och undersöka vilken roll makt spelar i en leverantörskedja. McDonalds leverantörskedja för nötkött användes som en typ av fallstudie för projektet. Frågeställningarna som sattes upp i början av arbetet var:

Hur är leverantörskedjan för nötkött uppbyggd i Österrike och vad karakteriserar arbetet inom den?

Hur ser maktfördelningen ut i leverantörskedjan för nötkött i Österrike?

Vad spelar makten för roll för aktörerna i leverantörskedjan?

5.1 Leverantörskedjans uppbyggnad och funktion

Två tydliga saker som framkom när leverantörskedjan skulle beskrivas var hur den såg ut och hur viktigt det täta samarbetet var för alla i kedjan. Så som Nilsson et al. (2000) beskriver flödesekonomin att det kan liknas som ett blodomlopp, desto bättre kondition desto mer konkurrenskraftig, uthållig är den och ju bättre tillväxt finns eller som OSI uttalande om hjulet som drar snett om inte alla är med, visar tydligt att man är medveten om hur viktigt samarbetet är i en leverantörskedja. Det täta samarbetet har gjort att McDonalds, OSI Food Solutions och lantbrukaren har gått ihop och startat ett speciellt merbetalningsprogram som är positivt för lantbrukaren och McDonalds kan gå ut med att säga att de bara serverar nötkött som kommer från Österrike. I ett sådant samarbete, där alla aktörer verkligen har nytta av samarbete, mår alla bra. I den österrikiska kedjan har man alltså lyckats med det som Cox et al. (2007) ansåg var problematiskt i den brittiska kedjan –

samarbete och effektivisering genom hela kedjan – genom starkare och kanske mer jämlika relationer mellan lantbruk och slakteriled.

Benton & Maloni (2005) skriver att en stark relation mellan köpare och säljare ökar prestationen genom hela kedjan. Detta kan man verkligen se i den österrikiska leverantörskedjan, där inte några kontrakt används mellan aktörerna. Det man kan se är att flera av aktörerna är stora och det leder till att de blir beroende av varandra som gör att de ytterligare samarbetar bra på grund utav att de är beroende utav varandra, man kan också säga att prestationen hela tiden måste vara på topp för att alla i kedjan ska vara nöjda.

Genom producentgruppen får lantbrukarna ta del av viktig information och får stor hjälp med att förhandla om priser. Väljer lantbrukarna att lämna sina djur till producentgruppen så ger det dem ett större inflytande i leverantörskedjan gentemot nästkommande aktör (slakteriet). Inflytandet skapas genom att producentgruppen förhandlar med slakteriet om ett stort antal djur. Här kan aktörernas roll i leverantörskedjan ändras, så som Cox et al. (2007) beskriver i sin modell (figur 4, Sid 14) om hur maktförhållanden kan vara mellan två aktörer.

Nilsson et al (2000) diskuterar vikten av företagens konkurrenskraft. Det är inte endast det individuella företaget som måste vara konkurrenskraftigt, utan för att nå stor framgång krävs också att företagen kan samarbeta för att kunna bli effektiva i hela leverantörskedjan.

Producentgruppens uppgift är att länka samman producenterna med de övriga i leverantörskedjan, producentgruppen ser till att förhandla och prissätta åt dem på marknaden.

Producentgruppen som kanske anses dominera på marknaden, men bara för att de gör det kan de ändå inte gå ut med orimliga priser till slakteriet utan måste ha förståelse om det handlar om en ömsesidighet där alla i kedjan måste ha det så att det fungerar för var och en.

Kvalitetssäkring är något som bara blir viktigare i vårt samhälle, konsumenter kan idag på ett enkelt och snabbt sätt få tag på mycket information. Det krävs att det finns kvalitetssäkringsorganisationer och det gäller i alla led så att fusk kan elimineras. Här har man i den österrikiska kedjan uppfattat vad konsumenterna efterfrågar och anpassat arbetet inom kedjan efter detta. Det har utvecklats merbetalningssystem som har gjort att bönder kan få bättre betalt för sin råvara som de säljer om de går med i olika kvalitetssäkringsprogram. Aktörerna på marknaden befinner sig på en öppen marknad och måste se till sig själva även om man har varandra i kedjan. Det är upp till var och en att se till sina möjligheter. Aktörerna i den leveranskedja som studerats har valt att enbart gå på inhemska råvaror i detta fall nötkött. Aktörerna är medvetna om att det kostar mer, och har därför valt att ta fram merbetalningssystemen. Kvalitetssäkringsorganisationen AMA (Agrarmarkt Austria) är en stor och mycket anförtrödd organisation. Även McDonald's eget system M-Rind tycks fungera väl för aktörerna. När intervjufrågorna handlade om kvalitetssäkring var alla aktörer rörande överrens om att det är jätteviktigt och att det ständigt måste ske utveckling på kvalitetssäkerhet. En av intervjupersonerna sa ” *vi säljer säkerhet och det säljer*”. Samtidigt kan man se att det finns vissa nackdelar, främst ökat pappersarbete för lantbru-

karna. Det tycks också finnas en stor mängd olika kvalitetssäkringssystem, vilket kanske gör det mer komplicerat för producenterna och kanske också för konsumenterna.

5.2 Makt i leverantörskedjan

Cox & Sanders (2005) beskriver några faktorer som påverkar maktfördelningen i en leverantörskedja, och det är branschens struktur, variation i efterfrågan och tillgången till prognoser. Dessa faktorer tog en av aktörerna upp i en av intervjuerna, man menade att det låg bakom det långvariga och samarbetet som finns i leverantörskedjan.

Från personerna som intervjuades, olika aktörer i den österrikiska leverantörskedjan för nötkött, fick undersökaren fram ganska så likartade svar när huvudfrågan om makt kom – att detaljhandeln var den som hade makt. Slakteriet menade att det är slutkonsumenten som besitter den slutliga makten, då det är deras köpmönster som bestämmer hur priserna ser ut för bönderna. Utbud och efterfrågan har således stor betydelse.

Det fanns också aktörer inom just den här kedjan som ansågs ha makt, men den kanske viktigaste slutsatsen som kan dras av detta är att det inte nödvändigtvis är ett problem att det finns en viss ojämnhet i maktfördelningen i kedjan, så länge ingen uppfattas som att de missbrukar detta genom att till exempel pressa priserna på ett orimligt sätt. Dock kanske det kan finnas gränser för hur mycket maktkoncentration det kan finnas på något ställe i kedjan. Om man ser på resultaten kring hur de olika aktörerna är beroende av varandra och hur informationsflödet sker i kedjan är det svårt att dra några säkra slutsatser kring vilket maktförhållande som råder mellan två specifika aktörer enligt Cox et al. (2007) modell, men det tycks vara så att alla aktörerna till viss del är beroende av både sina köpare och sina leverantörer. Även informationsflödet mellan aktörer, som tycks uppfattas som relativt bra om än inte perfekt, gör det svårare att identifiera klara maktkoncentrationer. Det tycks alltså finnas ett ömsesidigt beroende till viss del, även om maktfördelningen inte är helt jämn. Det kan troligen också växla en del beroende på utbud och efterfrågan, som nämnts i stycket ovan. Utan mekanismer som Arge-Rind är det möjligt att det skulle finnas ett mer tydligt, ojämnt maktförhållande mellan slakteri och lantbrukare. Som beskrivet ovan ger denna mekanism lantbrukarna ett bättre förhandlingsläge, då producentgruppen utgör en stor del av marknaden för köpare och gör dem beroende av dem. De kan eventuellt också föra lantbrukarens talan i andra sammanhang, och som en lantbrukare uttryckte det så är det också svårt för varje enskild bonde att organisera sig och t.ex. arbeta politiskt för att motverka för stor maktkoncentration i kedjan.

5.3 Metod och tillförlitlighet

När intervjuer med lantbrukarna hölls närvarade representanterna från OSI och Arge- Rind. Om detta påverkar svaren från lantbrukarna är svårt att avgöra. Det som var positivt med att representanterna var med var att undersökaren fick bra och utfylliga svar. Lantbrukarna kunde ibland svara kortfattat, och då utvecklade de svaren bra så att undersökaren förstod. Det ska tilläggas att alla intervjuer gjordes på tyska och bönderna kunde ibland prata väldigt fort. Representanterna förklarade bra när frågetecken uppstod med språket. Så det var både positivt och negativt att ha med representanterna från Arge-Rind och OSI, men en nödvändighet för att få tillgång till intervjupersonerna. Det hade kunnat vara intressant att även intervju personer som inte ingår i just denna kedja, t.ex. lantbrukare som inte ingår i producentgruppen, då de hade kunnat bidra med ett annat perspektiv.

6. Slutsatser

Slutsatsen är att Österrike är och har varit duktiga på att ta vara på livsmedel från den inhemska produktionen. Aktörer i leveranskedjan har tidigt sett att långsiktiga relationer är det enda som fungerar och om alla i kedjan ska kunna finnas så krävs det att man samarbetar, något som tydligt framkom i intervjuerna med aktörerna.

Man är medveten om att makt finns och att aktörer i kedjan har olika mycket makt, men att det inte nödvändigtvis behöver vara ett problem – så länge maktutövarna inte missbrukar sin position genom att till exempel pressa priserna så pass mycket att andra aktörer i kedjan har svårt att överleva eller söker sig till andra alternativ.

Producentgruppen spelar en stor och viktig roll för lantbrukarna, det är mycket betydelsefullt för dem att de har någon som de kan luta sig mot som kan göra de avgörande prispförhandlingarna så att lantbrukaren kan få rättvist betalt. Producentgruppen är en relativt stor aktör eftersom flera lantbrukare är med i gruppen, vilket innebär att antalet anslutna djur är stort (ordspråket ”ensam är *inte* stark” passar in här). Detta medför att producentgruppen således kan sätta sig emot stora aktörer såsom till exempel slakterierna. Det är möjligt att om inte producentgruppen funnits skulle maktförhållandet mellan lantbrukare och slakterier vara mer ojämnt än det är idag.

REFERENSER

Skriftliga

Benton, W. C. & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management* 23(1), 1-22.

Cox, A., Chicksand, D. (2005). The limits of Lean Management thinking: Multiple retailers and food and farming supply chains. *European Management Journal* 23(6), 648-662

Cox, A., Chicksand, D., & Palmer, M. (2007). Stairways to heaven or treadmills to oblivion? Creating sustainable strategies in red meat supply chains, *British food journal* 109(9), 689-720

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hingley, M. (2005) Power to all our friends? Living with imbalance in supplier – retailer relationships. *Industrial Marketing Management* 34 (8), 848-858

Jacobsen, D.I. (2002). Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur

Leyman, H. (1974). *Teorier om makt och processanalys av maktutövande*. IAN-rapport, 0346-7481; 116. Stockholm.

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

Patel, R. Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Quendler, E. (2011) Junge Landwirtschaft mit Zukunft- Zukunftsvorstellungen von Junglandwirtinnen in einer Zeit des agrarpolitischen Wandel- Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in Österreich. http://www.agraroekonomik.at/uploads/media/SR101_Junge_Landwirtschaft_mit_Zukunft.pdf [2013-05-19]

Riegler, U. (2013) *McDonald's Österreich Jahres-Pressekonferenz 2013*. Brunn am Gebirge. (2013-02-13) McDonalds. http://www.mcdonalds.at/presse/maps/Pressemappe_Jahrespressekonferenz_2013.pdf [2013-04-16]

Riegler, U. (2011). *Fakten statt Fiktion, Die Arbeitswelt von McDonald's Österreich*. 2ed. Brunn am Gebirge: McDonald's Franchise GmbH. <http://www.mcdonalds.at/downloads/katalog/ueber/blaetterkatalog/pdf/complete.pdf> [2013-04-16]McDonalds boken, tagit fakta från sida 8 och 112, den 16 april 2013

Internet

Agrartrend (2010). *Landwirte Umfrage im Internet*. <http://www.agrartrend.at/ergebnisse/ergebnisse-einzeldarstellung/article//zukunftsbarometer-landwirtschaft-2010.html> [2013-05-19]

AMA export (2013a). *Mediendownloads*. <http://www.amaexport.at/de/downloads.html> [2013-05-20]

AMA- export (2013b). *Agrarmarkt Austria Marketing GSMBH* <http://www.amaexport.at/ama-marketing.html> [2013-05-19]

AMA- Marketing (2013). *Die Orientierungshilfe Beim Einkauf*. <http://www.ama-marketing.at/index.php?id=1532>[2013-05-19]

Austria. Info (2013). *Österreich, statsform och invånare*. <http://www.austria.info/se/om-oesterrike/statsform-och-invanare-1149442.html> [2013-04-18]

European Commission (2013). *Agriculture and Rural development* http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/short-term-outlook/index_en.htm [2013-05-19]

Fleisch- teilstucke (2013). *Landwirtschaft & Rindergaltung* <http://www.fleisch-teilstuecke.at/landwirtschaft/rinderhaltung/> [2013-04-18]

Fleisch- teilstucke (2013). *Qualitaetsmanagment, Kennzeichnungssystem*. <http://www.fleisch-teilstuecke.at/qualitaetsmanagement/kennzeichnungssystem/> [2013-05-20]

Laurelli, R. Örtengren, J & Ångström, L-J (2013). *Ordbok för affärsfolk*. <http://www.laurelli.com/ordbok/ord/just.asp> [2013-05-30]

McDonalds- Sverige (2013). <http://www.mcdonalds.se/se/maten/kvalitet/ravaror/koett.html> [2013-04-18]

Rinder Börse (2013). *M- Rind Vermarktung*. http://www.rinderboerse.at/index.php?option=com_content&view=article&id=163%3Am-rind-vermarktung-nur-ueber-die-oesterreichische-rinderboerse&catid=35%3Avermarktung&Itemid=1 [2013-05-19]

Svenskt kött (2013). <http://www.svensktkott.se/om-kott/statistik/produktion-import-export/>
[2013-04-18]

Österreichische Rinderbörse (2013). *Erzeugergemeinschaft Österreichische Rinderbörse – Ein Unternehmen stellt sich vor.*
http://www.rinderboerse.at/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=53
[2013-05-19]

BILAGOR

Interview guide: Supplier (OSI)

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. Has there been any integration in your supply chain, either at the level of your company or further up the chain?

Horizontally, so that companies doing the same activities have merged together and become fewer and bigger?

Vertically, so that companies doing different things (fx slaughter & processing) have merged together?

If so, what have been the consequences for your company and your beef supply?

5. Does your company communicate directly with members of your supply chain beyond your immediate supplier (i.e. farmers)?

6. What type 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?

8. 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

9. 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?

10. 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?

11. 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?)*

12. 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?

13. 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

14. In Sweden, many in the sector believe that another problem is that farmers aren't getting their share of what the end consumers 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?

15. 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?

16. 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?

17. 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

18. 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?

19. 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?

20. Do you think that it is important that your suppliers are satisfied with *your company*, their buyer? Why? What do you think is important to them, and how do you ensure this?

21. 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?

22. 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

23. 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?

24. 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*)

25. 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?

Interview guide: McDonald's Date:

Recorded:

Position in company:

Years in the company / at this position:

Sourcing

1. Could you describe briefly 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 your supply chain for beef changed during the past 20(?) years, and what have been the reasons for these changes? What made you decide to source beef from your current suppliers, OSI?

3. Has sourcing domestic beef at the right quality and price been a challenge for you at McDonald's at any point?

If yes, why and how did the company manage it?

If no, what do you think have been success factors?

4. Does McDonald's communicate directly with members of your supply chain beyond OSI (i.e. farmers and processors)? How and why?

5. What type of contracts do you have with your supplier? How long term? Why have you chosen the current contract type and what are the benefits and drawbacks?

6. What made you decide to use the (third party) quality assurance scheme and what are the benefits and drawbacks for your company?

7. Is there any particular quality requirement that often is problematic or pushes costs up?

Power

8. If you lost OSI as your supplier, would it be hard or easy to replace them? Would it involve a high cost for McDonald's if it had to look for, and switch to, other suppliers?

9. Do you think that there is good sharing of information between you and OSI? Does it seem like they demand more information from you than you get from them?

10. 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 farms to you at McDonald's, would you say that some actor has more power than others? Why? What are the consequences of this for McDonald's? (*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?

11. 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

12. In Sweden, many in the sector believe that another problem is that farmers aren't getting their share of what the end consumers 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?

13. Are you satisfied with profitability (for beef) at McDonald's? In comparison with your rival companies, how do you think your McDonald's performs on this aspect and why?

14. How have McDonald's costs involved in sourcing beef developed over the past few years? What have caused the changes (if any)? How has the quality assurance scheme affected costs and profitability?

15. How do you think your profitability in terms of beef will develop over the coming years? Why? (*Improve, decline, remain about the same?*)

Satisfaction

16. 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?

17. Do you think that it is important that your suppliers are satisfied with McDonald's, their buyer? Why? What do you think is important to them, and how do you ensure this?

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

19. Do you feel that your beef suppliers are committed to the same goals as McDonald's, 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

20. How sustainable in your view is sourcing beef in the way you do, with your current suppliers? Do you think McDonald's beef supply chain will change during the foreseeable future? What could be reasons that made you look for other suppliers?

21. What do you think needs improving in your beef supply chain? (Better prices, more stability, better planning, better quality, better relationships, etc)

22. 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 supply chain?

Interview guide: AMA Marketing Date:

Recorded:

Position in the company:

Years in the company/at this position:

1. Could you tell me a bit about AMA Marketing? What is the background of it and what is the aim?

2. In what ways does AMA Marketing add value in the beef supply chain?

3. How does the AMA Gutesiegel work? What has been the overall impact on the beef sector, since it was introduced?

4. Can all types of beef producers – small and large – participate in the labeling system? Does it facilitate small scale producers' access to, for example, McDonald's chain?

5. How does an actor like McDonald's benefit from using the Gutesiegel?

Profitability

6. In Sweden, many in the sector believe that one 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?

7. What are the impacts of participating in the Gutesiegel for the farmers? Does it improve their profitability, compared to farmers who don't participate? Are there other benefits for them?

8. How does the work you do at AMA Marketing, including the Gutesiegel system, affect profitability for other actors in the sector? Are there other benefits?

Power

9. Another 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 in Austria, would you say that some actor has more power than others? Why? What are the consequences of this for the sector? *(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?

10. If you think back on the past, 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?

11. Do you think that actors in the chain 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 them? *(Is it important?)*

12. Does the AMA and its "Gutesiegel" play any role, regarding who has power in the sector?

Relationships

13. Do you think actors in the Austrian beef sector generally are satisfied with their situation, and with each other? Why or why not?

14. Does AMA work in any way to improve the communication and relationships between different actors in the sector? If so, how? What are the benefits of this?

15. Do you think there is good cooperation between different actors in the beef sector in Austria? Do the different actors work towards the same/similar goals? If yes, how do you think this has been achieved? If not, what are the problems? Does it matter?

16. Have the relationships between different actors in the sector changed during the recent past? If so, why, and in what way?

Future

17. How do you foresee the future for the Austrian beef sector? Will it grow, decline, stay about the same? How will the farmers' situation change, you think?

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 chain?

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?