

Lönsamhetsfaktorer i brittisk nötköttsproduktion

– En inblick i McDonald's leverantörskedja

Profitability factors in British beef production

– An insight in McDonald's supply chain

Mattias Riberth



Lönsamhetsfaktorer i brittisk nötköttsproduktion

Profitability factors in British beef production

– An insight in McDonald's supply chain

Mattias Riberth

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

Examinator: Jan Larsson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom lantbruksvetenskap

Kurskod: EX0743

Program/utbildning: Lantmästare-kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2013

Omslagsbild: Mattias Riberth

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

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

Nyckelord: Pristillfredsställelse, leverantörskedja, nötköttsproduktion, Storbritannien, lönsamhet, kvalitetssäkring, ekonomi, McDonald's



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsplanering,
trädgårds- och jordbruksvetenskap
Institutionen för biosystem och teknologi

FÖRORD

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

Studien har genomförts på uppdrag av McDonald's, Sveriges Nötköttsproducenter, Lantbrukarnas Riksförbund och Sveriges Lantbruksuniversitet.

Ett varmt tack riktas till lantbrukare, anställda på slakteriet samt OSI som har varit behjälpliga under intervjuerna.

Ellinor Isgren har handlett mig genom detta arbete. Ett stort tack för all hjälp med idéer och planering av upplägget.

Ett tack riktas även till McDonald's som bidragit med finansiering av reskostnader.

Jan Larsson har varit examinator.

Hamar 2013-11-30

Mattias Riberth

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING.....	4
SUMMARY	5
INLEDNING.....	6
BAKGRUND	6
MÅL	7
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	7
AVGRÄNSNING.....	7
LITTERATURSTUDIE.....	9
INTRODUKTION	9
MCDONALD’S I STORBRITANNIEN	9
NÖTKÖTTSPRODUKTION I STORBRITANNIEN	9
EKONOMI I BRITTISK NÖTKÖTTSPRODUKTION	10
LEVERANTÖRSKEDJAN	11
<i>Leverantörskedjan för nötkött i Storbritannien: Historik.....</i>	<i>11</i>
<i>Dagens leverantörskedja</i>	<i>12</i>
<i>Kvalitetssäkringssystem</i>	<i>13</i>
EKONOMISKA FAKTORER I LEVERANTÖRSKEDJAN	13
<i>Fördelningen mellan olika aktörer</i>	<i>13</i>
<i>Pristillfredsställelse</i>	<i>14</i>
SAMMANFATTNING LITTERATURSTUDIE	16
MATERIAL OCH METOD	18
VAL AV METOD	18
KVALITATIV INTERVJU	18
<i>Intervjuer ansikte mot ansikte.....</i>	<i>18</i>
<i>Telefonintervjuer</i>	<i>19</i>
<i>Semistrukturerade intervjuer.....</i>	<i>19</i>
<i>Ostrukturerade intervjuer.....</i>	<i>19</i>
<i>Dokumentation av intervju</i>	<i>19</i>
GENOMFÖRANDE	20
URVAL	21
RESULTAT	22
LEVERANTÖRSKEDJANS UPPBYGGNAD.....	22
<i>Lantbrukare</i>	<i>22</i>
<i>Slakteri.....</i>	<i>25</i>
<i>OSI.....</i>	<i>25</i>
KVALITETSSÄKRINGSSYSTEM	26
<i>Lantbrukare</i>	<i>26</i>
<i>Slakteri.....</i>	<i>27</i>
<i>OSI.....</i>	<i>27</i>
LÖNSAMHET OCH PRISTILLFREDSSTÄLLELSE	28
<i>Lantbrukare</i>	<i>28</i>
<i>Slakteri.....</i>	<i>29</i>
<i>OSI.....</i>	<i>30</i>
FÖRDELNING AV RESURSER.....	31
<i>Lantbrukare</i>	<i>31</i>
<i>Slakteri.....</i>	<i>32</i>
<i>OSI.....</i>	<i>32</i>
SAMMANFATTNING AV RESULTAT.....	33

DISKUSSION.....	34
<i>Produktion</i>	34
<i>Kvalitetssäkringssystem</i>	35
<i>Lönsamhet och pristillfredsställelse</i>	36
<i>Metod</i>	38
SLUTSATSER	38
REFERENSER	39
SKRIFTLIGA.....	39
BILAGOR.....	42

SAMMANFATTNING

Syftet med denna studie är att identifiera hur aktörer i den brittiska leverantörskedjan för nötkött uppfattar sin lönsamhet samt vilka faktorer som är viktiga bakom en god lönsamhet. Syftet med studien är att svenska nötköttsproducenter och McDonald's ska kunna dra lärdom från den brittiska leverantörskedjan för nötkött. En lärdom som skulle kunna vara applicerbar i den svenska leverantörskedjan för nötkött är de goda relationerna och det tydliga informationsflödet mellan aktörerna i den brittiska nötköttsproduktionen. Studien är en del i ett större forskningsprojekt som arbetar med att jämföra nötköttsråvarans väg från lantbrukare till hamburgare hos McDonald's mellan olika länder.

Nötköttsproduktion är väl lämpad till Storbritanniens klimat och landskap. En hårdnande konkurrens har lett till en minskande produktion i Storbritannien. De mindre enheterna i nötköttsproduktionen försvinner och produktionen blir allt mer industrialiserad. Brittiska nötköttsindustrin är ändå hoppfull inför uppgiften att återupprätta konsumenternas förtroende efter BSE krisen och hästköttskandalen genom att leverera kvalitetssäkrade produkter till konkurrenskraftiga priser.

Inom leverantörskedjan pågår värdeskapande processer där varje aktör i kedjan adderar värde till produkten. Det är de värdeskapande aktiviteterna som ger intäkter till aktörerna i kedjan. Hur aktörerna upplever lönsamheten i form av intäkter påverkas av en rad olika faktorer. Dessa faktorer kan exempelvis vara rättvis prissättning, stabilt pris eller ett pris som belönar kvalitet. Pristillfredsställelse är ett begrepp med olika dimensioner som beskriver vad som är viktigt för aktörer vid en affärsrelation. Dessa dimensioner kallas för prisdimensioner. I litteraturstudien är sex stycken prisdimensioner beskrivna. Prisskillnader mellan lantbrukare och detaljhandel är ett annat användbart begrepp som jämför priser på en given mängd vid en specifik tidpunkt på olika nivåer i leverantörskedjan. Studien undersöker endast kvalitativt hur aktörer i kedjan anser att resurserna fördelas i leverantörskedjan.

Studien grundar sig på kvalitativa intervjuer med aktiva i McDonald's leverantörskedja. Urvalet av personer att intervjua gjordes subjektivt av OSI och slakterier i Storbritannien. Intervjuerna gjordes utefter metoden semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna skulle utföras under en veckas resa till Storbritannien. På grund av att antalet dagar i Storbritannien var begränsade och att slakterierna inte var helt införstådda med resans syfte så kunde inte datainsamlingen slutföras under veckan. Efter resans slut fortsatte datainsamlingen genom telefonintervjuer med aktiva inom McDonald's leverantörskedja.

Resultatet visar att det är viktigt med goda relationer mellan aktörerna i leverantörskedjan. Ett tydligt informationsflöde med en förståelse för andra aktörer gör att en bättre råvara kan produceras. Slakterierna och lantbrukarna berättade att föregående år hade varit mycket tufft för produktionen. Alla aktörer i McDonald's leverantörskedja ansåg att de hade små marginaler. Priserna är ändå högre än vad de har varit på länge. Ett stort problem är att kostnaderna stiger snabbare än intäkterna. De tillfrågade intervjupersonerna anser att detaljhandeln har stor makt. De utnyttjar makten genom att sätta press på sina underleverantörer. Slakterierna och lantbrukaren tycker att en rättvis prissättning är en mycket viktig faktor.

SUMMARY

This study aims to identify factors that affect actor's perceived profitability in the UK supply chain for beef and also how the actors perceive their overall profitability. The purpose of this study is to identify factors that could be applicable in the Swedish supply chain for beef. One lesson that we could learn from the British beef production is the good understanding and information flow between actors at different levels in the supply chain. This study is part of a larger research project that aims to identify the way of UK beef from farm level to burgers at McDonald's across European countries.

Beef production is well suited to the UK climate and landscape. Tougher competition has led to a declining British beef production. Actors in a Beef supply chain keep on getting bigger meanwhile the smaller units tend to disappear, the production becomes more industrialized. British beef industry is optimistic about the task to restore consumer confidence, following the BSE crisis and horse meat scandal by delivering quality assured products at competitive prices.

Within the supply chain there is a continuous value-adding process where each actor in the chain adds value to the raw material. It is the value-adding activities that provide revenue to the actors in the chain. The perceived profitability in terms of revenues is affected by a variety of factors. These factors may include fair pricing, stable price or a price that rewards quality. Price satisfaction is a term that describes the various factors that are important to stakeholders in a business relationship also called price dimensions. Six different price dimensions are described in the literature review. Another useful concept is price differentials between farmers and retailers which compares prices of a given amount at a specific time at different levels in the supply chain. This study only investigates how actors perceive that resources in the supply chain are distributed.

This study is based on qualitative interviews with actors in McDonald's supply chain. OSI and slaughterhouses in UK selected persons that would be appropriate to interview during the trip to United Kingdom. Semi-structured interviews were conducted with actors in the supply chain. Due to difficulties, the data collection could not be completed during the trip to UK.

The outcome from this study shows that it's important with good relations between the actors in the supply chain. A good information flow and a consideration of other actor's production needs contribute to a better produced commodity. Slaughterhouses and farmers told me that the previous year had been very tough for beef producers. All actors in McDonald's supply chain had small margins although they were quite satisfied in comparison to other actors in the same line of business. The prices for domestic beef are higher than they have been in a long time. A major problem is that costs are rising faster than revenues. Respondents in the interviews think that retailers have too much power. They utilize the power by putting pressure on their suppliers to produce cheaper. Slaughterhouses and farmers feel that fair pricing is a very important factor.

INLEDNING

Bakgrund

Den svenska självförsörjningsgraden av nötkött har minskat de senaste 5 åren (Svenskt Kött, 2011). Det beror till stor del på en minskande mjölkproduktion som en stor del av nötköttet kommer från. Det har inte heller funnits en tillräckligt god lönsamhet för att investera i ren köttproduktion. Detta syns inte minst hos McDonald's som har stora svårigheter att öka andelen inhemskt nötkött i sina hamburgare. McDonald's strävar hela tiden efter att minimera sin miljöpåverkan (McDonald's, 2011). En möjlighet är att minimera transporternas inverkan på miljön genom att använda mer inhemsk råvara. Råvaran som används i de svenska hamburgarna är till 90 % nötkött från mjölkproduktionen. Denna produktionsform har lägre utsläpp av metangas än kött djur vars enda syfte är att producera nötkött (McDonald's, 2013). Idag är ungefär hälften av det kött som används i McDonald's hamburgare av svenskt ursprung. Det är dubbelt så mycket som för tre år sedan, mer svensk råvara finns inte i nuläget (Lantbrukarnas Riksförbund, 2012).

McDonald's, LRF (Lantbrukarnas Riksförbund), SNP (Sveriges Nötköttsproducenter) och SLU (Sveriges Lantbruksuniversitet) har inlett ett forskningsprojekt med titeln *Dynamics of price fluctuation and supply stability of Swedish beef: A comparative study of McDonald's European supply chains*. Forskningsprojektet kommer att studera McDonald's leverantörskedja. Med det menas köttets väg från lantbrukare till färdig slutprodukt. Förutsättningarna för aktörerna i McDonald's leverantörskedja skiljer sig åt mellan olika länder inte minst på lantbrukarnas nivå. Projektet kommer att jämföra McDonald's leverantörskedja i Sverige med kedjan i andra europeiska länder. Maktförhållanden mellan aktörerna, vilka led som finns i leverantörskedjan samt fördelning av ekonomiska resurser mellan aktörer är faktorer som påverkar lönsamheten i leverantörskedjan. Det gör att forskningsprojektet kommer att inrikta sig mot tre olika huvudfrågor som är maktförhållanden, lönsamhet samt förtroende i kedjan.

Den här studien som är en del i forskningsprojektet kommer att rikta sig mot lönsamheten inom McDonald's leverantörskedja i Storbritannien. De ekonomiska incitamenten är en viktig del för att kunna göra en jämförelse mellan olika länders leverantörskedjor. En absolut prisjämförelse är svår att genomföra då de olika europeiska länderna inte har samma ekonomiska förutsättningar. Det skulle göra att siffrorna i ett sådant resultat inte skulle vara praktiskt användbara. Denna studie kommer i huvudsak att belysa aktörers subjektiva perspektiv på lönsamheten i brittisk nötköttsproduktion. Med det menas t ex hur underleverantörerna till McDonald's själva upplever sin lönsamhet och vilka pridfaktorer som de anser vara viktiga. För att ge en helhetsbild kommer studien att förklara vad som menas med en leverantörs- eller värdekedja. Det kommer även göras en kortfattad introduktion till McDonald's verksamhet samt en beskrivning av nötköttsproduktionen i Storbritannien.

Mål

Projektets mål är att se om tekniker i andra länders leverantörskedjor går att applicera i Sverige samt att McDonald's ska kunna säkerställa tillgång till inhemsk råvara. Det övergripande målet har i projektet kompletterats med delmål som bygger på att analysera vilka faktorer som påverkar den varierande produktionsnivån och lönsamheten i europeiska länder. En av dessa handlar om att förstå hur den ekonomiska situationen faktiskt ser ut för aktörerna i kedjan.

Målet med denna studie är att ur ett antal aktörers egna perspektiv i Storbritannien undersöka hur olika delar av McDonald's leverantörskedja upplever sin lönsamhet, vad som påverkar lönsamheten samt hur betalningen fördelas mellan de olika underleverantörerna.

Syfte och frågeställningar

Syftet med hela forskningsprojektet är att bidra med kunskap som kan stärka och skapa tillväxt i svensk nötköttsproduktion. Huvudsyftet med den här studien är att svenska nötköttsproducenter och underleverantörer till McDonald's ska kunna dra lärdom från brittisk nötköttsproduktion och se om tekniker i deras produktionssystem är applicerbara i Sverige.

Med hjälp av litteraturstudien nedan har följande frågeställningar formulerats för att uppfylla syftet:

Hur är den brittiska leverantörskedjan för nötkött uppbyggd (med fokus på McDonald's leverantörskedja)?

Hur uppfattas lönsamheten hos McDonald's brittiska underleverantörer för nötkött och vilka faktorer är viktiga för att skapa pristillfredsställelse?

Hur uppfattar dessa aktörer att lönsamheten fördelas mellan olika led i kedjan?

Vilken roll spelar kvalitetssäkringssystem för kedjans ekonomiska situation?

Avgränsning

Studien kommer rikta sig mot McDonald's leverantörskedja i Storbritannien. Den kommer att avgränsa sig till en lönsamhetsstudie i brittisk nötköttsproduktion. Studien kommer att belysa aktörernas upplevda lönsamhet samt hur intäkter fördelas mellan aktörer. Den upplevda lönsamheten är en viktig faktor till en väl fungerande leverantörskedja. Jag kommer att besöka ett urval av McDonald's underleverantörer i Storbritannien för att utföra kvalitativa intervjuer. Studien kommer därmed inte att generera några kvantitativa resultat och ämnar inte till att visa ett helhetsresultat på hur nötköttsproduktionen i Storbritannien fungerar. Resultaten kommer visa leverantörskedjans uppbyggnad samt ekonomiska aspekter i delar av McDonald's leverantörskedja. Forskningsprojektet *Dynamics of price fluctuation and supply stability of Swedish beef: A comparative study of McDonald's European supply chains* kommer att skildra en större bild och kommer att bygga på data från fler länder. Därmed kan forskningsprojektet visa resultat kring skillnader och likheter i McDonald's leverantörskedja

mellan europeiska länder. De ekonomiska aspekterna är en av grundstenarna i leverantörskedjan, vilket gör det extra intressant att göra en lönsamhetsstudie, därmed inte sagt att renodlat ekonomiska faktorer är de enda som påverkar kedjans prestation och hållbarhet.

LITTERATURSTUDIE

Introduktion

Detta kapitel kommer att redovisa litteratur som anses vara relevant för arbetet. Litteraturstudien ger en beskrivning av de aktuella ämnesområdena samt en förklaring till olika begrepp. I början av kapitlet beskrivs den brittiska nötköttsproduktionen för att ge kännedom om grundförutsättningarna för produktionen. Efter detta förklaras uppbyggnaden av leverantörskedjan. Inblicken i kedjans uppbyggnad leder vidare till nästa ämne som är ekonomiska faktorer i leverantörskedjan. Under detta avsnitt beskrivs faktorer som påverkar fördelningen av resurser i kedjan samt faktorer som påverkar pristillfredställelsen. Pristillfredställelse beskriver olika prisdimensioner som påverkar den upplevda lönsamheten hos aktörerna i kedjan.

McDonald's i Storbritannien

McDonald's UK består av 1200 restauranger med 87 500 anställda. De serverar ungefär 3 miljoner människor dagligen i Storbritannien. McDonald's UK är en franchiseorganisation där ungefär 70 % av restaurangerna drivs av lokala privata ägare. Ungefär 55 % av de totala råvarorna som används i McDonald's UK är av inhemskt ursprung (McDonald's, UK, 2013, a). Köttet som används är till 100 % råvara från de brittiska öarna alltså inkluderat Irland (McDonald's, UK 2013, b). Denna råvara ska uppfylla en viss standard av kvalitet och djurvälstånd. Nötköttet i hamburgarna kommer från framkvartsparten och flank på slaktkroppen. Övriga råvaror som mjölk, ägg och potatis är mestadels producerat i Storbritannien. McDonald's uppger sig vara måna om att alla råvaror ska vara av god kvalitet, därför har de en egen certifiering (McDonald's, UK, 2013, a). OSI är leverantörer av hamburgare till McDonald's i Storbritannien (OSI, 2012).

Nötköttsproduktion i Storbritannien

Kött djur i Storbritannien hålls huvudsakligen i två olika produktionssystem. Det ena är en extensiv produktionsform där djuren huvudsakligen har en gräsbaserad foderstat. Då djuren går ute på bete mesta delen av året så hålls djuren i denna produktion främst i enkla byggnader. Det andra systemet är en mer intensiv produktion då djuren hålls i stallar där de ibland tillbringar större delen av sin livstid (RSPCA, 2013).

Nötköttsproduktion lämpar sig väl till Storbritanniens varma klimat och goda tillgång på betesmarker. Många av betesmarkerna är av karaktären naturbetesmark vilket betyder att de inte är lämpade för spannmåls- eller foderproduktion. Betande nötkreatur hjälper till med att behålla ett varierat landskap och rikt djurliv. Betesdjuren medför också en gödsling av marken vilket bidrar till en bättre miljö då mindre handelsgödsel behöver användas (Eblex, 2009). I diagram 1 visas regionsfördelningen av slaktkroppar i olika delar av Storbritannien.

Nötköttsproduktionen hänger ihop med mjölkproduktionen då en stor del av djuren som slaktas är av mjölkras. Slaktropparna från mjölkproduktionen kommer huvudsakligen från mjölkkrastjuror som föds upp till slakt eller utslagskor från produktionen. Den andra delen av nötköttet kommer från dikor vars primära syfte är att producera kött och inte mjölk (UK Agriculture, 2013). År 2007 hade ungefär hälften av nötköttet som producerades i landet ett ursprung från mjölkproduktionen och den andra hälften från köttkrasboskap (Eblex, 2009).

Nötköttsproduktionen i Storbritannien präglas av en nedåtgående trend. Det är välkänt att procentandelen pengar som konsumenten spenderar på mat i Storbritannien minskar i takt med ökande inkomster. Konsumenternas utgifter för livsmedel genererar inkomster för alla de människor som är involverade i livsmedelskedjan. Den sjunkande produktionen innebär att allt färre människor har möjlighet att livnära sig på arbete knutet till lantbruk. Följaktligen står brittisk nötköttsproduktion inför en framtida ekonomisk press (Eblex, 2012, a).

Under 2011 fanns det ungefär 9,9 miljoner nötkreatur i Storbritannien. Den totala slakten uppgick till 2,842 miljoner nötkreatur eller jämförelsevis 937 tusen ton. Nötköttskonsumtionen uppgick år 2011 till 1,197 miljoner ton vilket resulterar i en självförsörjningsgrad på 81,7 % (Eblex, 2012, b).



Diagram 1. Antal slaktroppar per region i Storbritannien. Adapterad från (Eblex, 2012, b).

Ekonomi i brittisk nötköttsproduktion

Många nötköttsproducenter är idag beroende av subventioner för att kunna göra ett ekonomiskt plusresultat. Ett avlägsnande av dessa subventioner skulle slå hårt mot brittisk nötköttsproduktion. Undersökningar gjorda av branschorganisationen Eblex visar att den genomsnittliga producenten idag gör negativa netton. Endast den bästa tredjedelen av producenterna gör en knapp vinst. Det finns därför ett klart behov av att förbättra förutsättningarna för aktörerna i leverantörskedjan (Eblex, 2009). Enligt Eblex (2012, a) behövs en mer rättvis fördelning av marginalerna i leverantörskedjan. Marknaden levererar inte tillräckliga intäkter till primärproducenterna för att det ska vara intressant att investera i

en fortsatt nötköttsproduktion. Verkligheten är att marknaden, inklusive fördelningen av marginalerna i hela leverantörskedjan, inte har anpassat sig till att spegla avskaffandet av direkta subventioner. Beräkningar gjorda av Eblex (2012, a) visar att inga producenter gör vinst vid tillkommande av kostnader som en skälig ersättning till familjen eller ränta på rörelsekapital, allra sämst går det för dikoproducenter. Produktionscykeln i nötköttsbranschen är längre än i många andra branscher. Det får till följd att även om en ekonomisk vändning skulle ske så tar det lång tid innan produktionen följer efter (Eblex, 2012, a).

Leverantörskedjan

Det blir alltmer betydelsefullt för ett företag i en leverantörskedja att ha nära kontakter med företagets intressenter. Leverantörskedjan beskriver den långa distributionskanalen från råmaterial till komponenter och vidare till en slutprodukt. Management inom leverantörskedjan behandlar inte bara utgående och ingående distribution utan även omvänd distribution. Med den omvända distributionen menas all eftermarknad efter såld slutprodukt t ex reklamationer eller returnerade produkter (Kotler, 2011).

Många företag lägger idag mycket vikt vid att försöka förbättra sin leverantörskedja och därigenom nå en god kontakt med både kunder och leverantörer. Genom en väl fungerande leverantörskedja kan företag nå konkurrensfördelar mot andra konkurrenter. En utgångspunkt är att behandla kunder och leverantörer som sina partners (Kotler, 2011). För att kunna minimera kostnader är det viktigt att aktörerna i kedjan ser till leverantörskedjans bästa, och inte endast sin egen ekonomi. Det som leder till att den ena aktören sparar pengar kan leda till förhöjda kostnader i nästa led. Informationsflödet mellan aktörerna måste fungera på ett bra sätt för att alla ska kunna bidra till kedjans bästa (Fristedt et al, 2012).

Leverantörskedjan för nötkött i Storbritannien: Historik

Det som särskiljer leverantörskedjan i nötköttsproduktionen är de relativt små och utspridda enheterna som ofta är belägna långt från slutkonsument (Bourlakis & Weightman, 2004). Traditionellt sett har kommunikation och informationsflöden varit informella och stor tillit har givits till ett etablerat förtroende mellan aktörerna. Nötköttsproduktionen i de kuperade områdena bistod ofta med avelsdjur till den mer intensiva produktionen på låglandet. Samma köpare av avelsdjuren återkom ofta regelbundet vid den årliga livdjursauktionen. Längre ner i kedjan fanns den lokala slaktaren som förlitade sig på trogna leverantörer. Detta är tydliga exempel på det ömsesidiga förtroendet som fanns mellan aktörerna. Det genomsnittliga transportavståndet för djur och slaktkroppar var kortare i jämförelse med dagens transportavstånd. Det var viktigt för aktörerna på marknaden att ha ett fungerande nätverk (Bourlakis & Weightman, 2004).

Antalet slakterier har stadigt minskat i många år. År 1985 fanns det 1000 operativa slakterier som betjänade nötköttsproduktionen i Storbritannien. Senaste aktuella siffrorna visade att det år 2010 fanns ca 200 st i England (Eblex, 2009).

Dagens leverantörskedja

Kundens shoppingmönster och matlagingsvanor har förändrats. Det har således lett till en förändring i leverantörskedjan, exempelvis har de lokala slaktarna ersatts med allt mer frekventa stormarknader. Livsmedelsindustrin har blivit allt mer centraliserad med större enheter (Bourlakis & Weightman, 2004). Stormarknader står för 90 % av all nötköttsförsäljning i Storbritannien (Eblex, 2012, a). Centralisering av distributionen innebär även en koncentration av produktionen. De större processerna och de större enheterna medför en hårdare koll på kvalitet och spårbarhet (Bourlakis & Weightman, 2004). Slakten har också blivit mer koncentrerad och de nio största slakteriföretagen står för nästan 44 % av det totala antalet slaktade nötkreatur. Det har lett till en oro för snedvridning av den geografiska placeringen i nötköttsproduktionen. Det är svårare för slakterierna som finns kvar att täcka behoven i mer avlägsna områdena (Eblex, 2012, a).

Leverantörskedjan för nötkött i Storbritannien är liksom för många andra lantbruksprodukter invecklad och präglad av dålig transparens. Det finns ett behov av att förbättra effektiviteten och affärsrelationer mellan aktörer för att kunna fördela marginaler mer rättvist längs kedjan (Eblex, 2009). Jordbrukare, bearbetningsföretag och i synnerhet detaljhandlare behöver förstå varandra bättre och de krafter som har inverkan på respektive företag i kedjan (Eblex, 2012, a).

Utvecklingen med allt större aktörer i leverantörskedjan ger en större makt till enskilda aktörer som får en styrka att påverka marknaden. Det kan leda till en snedvriden konkurrens och i vissa lägen en monopolsituation. Proportionerna av mat som går genom processindustrin har förändrats vilket har medfört en förändrad förhandlingssituation i kedjan. Det som särskiljer livsmedelsmarknaden är att det inte finns några alternativa avsättningsmöjligheter för råvaran, vilket gör den mindre elastisk. Det gör det lättare för aktörer med stora marknadsandelar att påverka marknaden. En styrka hos vissa aktörer i kedjan behöver dock inte bara vara negativt. Starka mellanhänder kan fungera som motvikt mot de aktörer med monopol i detaljhandeln vilket tenderar till att balansera upp marknaden (London Economics, 2004).

Konsumenterna efterfrågar i allt större utsträckning en produkt som är spårbar och som de vet har fötts upp på ett bra sätt. Trots detta finns det många producenter som fortsätter att sälja djur genom livdjursaktioner. Denna försäljningskanal leder till en minskad ursprungskontroll vilket är negativt för konsumenten. Genom en distributionskanal där alla aktörer i leverantörskedjan har nära kontakt med varandra kan en hög spårbarhet uppnås. Det är då att föredra att allt fler djur säljs på dödviktsbasis där producenten säljer direkt till slakteriet (Fearne, 1998).

I en studie gjord av Fearne (1998) har priser jämförts mellan att sälja djur på dödvikt till slakteriet mot att sälja levande på aktioner. Resultatet visar att det var genomgående högre priser hos slakteriet på nötkreatur som klassar sig i de bästa klasserna. En spekulation i studien är att livdjursauktioner finns till då lantbrukare inte vill riskera reklamationer på den råvara som de säljer till mindre, privata kunder. Det behövs ett nätverk för försäljning där alla mindre lokala aktörer kan köpa sin råvara. Lantbrukarna vill ha en garanterad betalning även om slaktkroppen inte uppfyller de krav som en privatkund har vilket gör att livdjursaktionerna är nödvändiga (Fearne, 1998). Trenden i Storbritannien går mot en ökad efterfrågan på de dyrare styckningsdetaljerna. Det leder till ett överskott på det billigare köttet vilket gör att detta exporteras till ett reducerat pris (Francis et al. 2008).

Kvalitetssäkringssystem

Kvalitetssäkringssystemen i Storbritannien är frivilliga system som producenterna kan gå med i för att försäkra kunderna om att vissa standarder behålls genom produktionsprocessen. De huvudsakliga brittiska kvalitetssäkringssystemen har alla egna logotyper och olika bedömningskriterier. De huvudsakliga kvalitetssäkringssystemen är Red Tractor, RSPCA Freedom Food systemet, Leaf Marque samt Soil Association. Systemen omfattar standarder inom bland annat säkerhet, välfärd och miljö (Defra, 2010).

Jordbrukare uppmuntras till att gå med i olika kvalitetssäkringssystem för att bygga upp konsumenternas förtroende för brittisk mat. År 2010 var över 78 000 lantbrukare i Storbritannien med i någon typ av kvalitetssäkringssystem. Lantbrukare som uppnår de standarder som krävs får en större marknad genom att efterfrågan är större på kvalitetssäkrat kött. Systemen syftar till att demonstrera säkerhet genom hela kedjan. Medlemmar i kvalitetssäkringssystem måste genomföra regelbundna oberoende kontroller för att säkerställa att produktionssystemet följer reglerna. Medlemmarna behöver även betala årliga kontroll- och medlemsavgifter. Kvalitetssäkringssystemet Red Tractor är ett inarbetat kvalitetssäkringssystem och dess logga syns på produkter runt om i Storbritannien (Defra, 2010).

De införda kvalitetssäkringssystemen har förbättrat konsumenternas förtroende för inhemskt nötkött. Kvalitetssäkringssystemen har en kontroll som leder till en förbättrad spårbarhet och ett förbättrat djurskydd. Kritiker har dock hävdade att dessa kvalitetssäkringssystem ger förhöjda produktionskostnader och därigenom försämrar konkurrenskraften i den brittiska nötköttsproduktionen (Francis et al. 2008).

Ekonomiska faktorer i leverantörskedjan

Fördelningen mellan olika aktörer

För att kunna förstå vad som kan göras och inte göras i en värdekedja bör fokus enligt Cox et al (2001) läggas på att förstå sambandet mellan den fysiska produkten och flödet av värdet. Flödet av värdet genom kedjan är svårare att beskriva än flödet av en fysisk vara eller tjänst genom leverantörskedjan (Cox et al, 2001). Skapandet av produkter och tjänster har inte som huvudsakligt syfte att skapa värde för kunden, utan syftar främst till att skapa förtjänst för de involverade i kedjan. De ekonomiska incitamenten gör det intressant för en aktör att vara delaktig i kedjan samt att vilja skapa ett för konsumenten upplevt värde i produkten eller tjänsten. Om organisationer inte kunde tjäna pengar på att producera varor är det mest troligt att varan inte skulle tillhandahållas, även om efterfrågan skulle finnas. Värde är det verktyg som är kopplat till en produkt, verktyget eller värdet gör det möjligt för en transaktion att ske. Värde kan skapas av olika aktörer i kedjan genom omvandling av den ingående varan till en produkt som är mer värdefull för köparen. Slutligen behöver värdet som skapas ge en nettointäkt i pengar för den som skapar värdet (Cox et al, 2001).

Att göra en kvantitativ bedömning av hur betalningen för köttet fördelas mellan olika led i kedjan har visat sig vara problematiskt. I en svensk studie gjord av Furemar (2004) gjordes det ett försök att följa en vis del av djuret genom leverantörskedjan. Syftet var att försöka fastställa hur mycket pengar som hamnar på olika nivåer genom kedjan. Några siffror kunde

aldrig presenteras då det visade sig vara i princip omöjligt att fastställa värdet på en viss del på slaktkroppen genom leverantörskedjan (Furemar, 2004). För att kunna göra en jämförelse i McDonald's leverantörskedja skulle det krävas en analys av pris på varje enskild nivå i kedjan för det specifika köttet som går till hamburgaren (Cox & Chicksand, 2005).

Ett begrepp som skulle kunna vara användbart är prisskillnader mellan gård och detaljhandeln. Prisskillnaden beskriver skillnader i pris för motsvarande produkt av samma kvalitet och kvantitet i olika delar av leverantörskedjan vid en specifik tidpunkt. Prisskillnaden skildrar den totala kostnaden för köttets väg mellan lantbrukare och slutkund för processen och distribution. Den anger därmed kostnaden för det värde som skapas mellan olika led i leverantörskedjan alltså kostnaden för den värdeuppbäggande processen. En hög prisskillnad mellan lantbrukare och detaljhandel kan indikera på att lantbrukaren får en liten del av det pris konsumenten betalar. Tvärtom vid en låg prisskillnad som visar att lantbrukaren får ta del av en stor del av priset till slutkonsument. En hög prisskillnad behöver inte nödvändigtvis betyda att en stor vinst görs i mellanledet. Det kan även betyda att det är höga kostnader för vidareförädling. ERS (Economic Research Service) i USDA (United States Department of Agriculture) jämför det genomsnittliga värdet av nötkreatur som säljs med det genomsnittliga värdet av nötkött som köps i alla former och genom alla olika kanaler i USA. Beroende på svårigheter i mätningar genom kedjan så har måttet prisskillnader vissa begränsningar. Prisskillnader visar inte faktorer som vinstnivåer för aktörerna genom kedjan, lägre pris vid högre volym, olika mätsystem genom kedjan. Det finns också felmarginaler vid mätningar i måttet prisskillnader vilket gör att exaktheten i måttet är tvivelaktigt. Det gör det mer intressant att studera utvecklingen av prisskillnader över tiden jämfört med en nutidsbild (Nelson & Duewer, 1997).

Pristillfredsställelse

Pristillfredsställelse är en viktig del vid uppbyggandet av relationskvalité mellan aktörer i kedjan. Det ekonomiska utfallet hjälper till att skapa tillit i relationen. Pristillfredsställelse är hur aktörer upplever sin lönsamhet och måttet tillfredsställelse kan användas för att jämföra olika aktörers lönsamhet (Gyau & Somogyi, 2012).

Pristillfredsställelse är ett komplext begrepp med många faktorer som inverkar. Enligt Matzler et al, (2006) finns det sex olika dimensioner för vilka faktorer som en kund tycker är viktiga för pristillfredsställelse. De olika dimensionerna samverkar och påverkar varandra mot en helhet i begreppet pristillfredsställelse. Dessa är pristillförlitlighet, relativpris, pris i förhållande till kvalitité, rättvis prissättning, pristransparens samt prisförtroende nedan följer en kortfattad beskrivning (Matzler et al, 2006).

Pristillförlitlighet handlar till skillnad från förtroende om tillförlitligheten till att det inte finns några dolda kostnader eller att priset inte kommer att förändras oväntat. En kund bör informeras i god tid innan en prisförändring och några dolda avgifter i det finstilla bör inte förekomma. Om kunden informeras tydligt vid förändringar uppnås en hög tillförlitlighet. Studien har också visat att det är viktigt för kunden att priset är stabilt. Ett pris som inte förändras mycket upp och ner ger en hög tillförlitlighet till prissättningen. Återigen är det viktigt att om priset förändras så ska det inte göra det utan att kunden är informerad (Matzler et al, 2006).

Relativpris är det som kallas prisjämförelse. Om kunden har möjligheter till att göra en prisjämförelse under beslutsprocessen, kommer de att jämföra priset på varan eller tjänsten,

detta kallas för relativpriset. Denna faktor påverkar hur nöjda kunderna är med priset (Matzler et al, 2006).

Pris i förhållande till kvalité är det upplevda värdet i kvalité som kunden får i förhållande till det priset de betalar. Om det upplevda värdet är högre än det priset som betalas ger det ett högt kundvärde i motsats till om produkten som köps upplevs ha ett lägre värde mot priset som betalas. Upplevt värde kan beskrivas som den sammanlagda nyttan som produkten utför för kunden. Om kunden upplever att de får mycket nytta för pengarna de betalar så upplever de en högre prisnöjdhet (Matzler et al, 2006).

Rättvis prissättning betyder att kunden vill uppleva en rättvis prissättning. Kunder jämför i hög grad priset på sina köpta produkter och tjänster med andra kunder. Vid en orättvis prissättning mellan kunder kommer reaktionen att bli negativ. Konsumenter är inte villiga att betala ett pris som de anser är orättvist. Om en höjning utav priset endast leder till att något företag i leverantörskedjan ökar sin vinst kommer konsumenten uppleva det som en orättvis prissättning (Matzler et al, 2006).

Pristransparens handlar om en ökad tillgång av information, ett öppet, ärligt och fullständigt informationsflöde ger en ökad prisnöjdhet. Pristransparens är när kunden enkelt kan få en tydlig och heltäckande bild av vad företagets prissättning står för. Vid en hög prisöppenhet minskar kundens arbete vid köpprocessen, valet av leverantör blir därmed enklare. Det gör att en aktörs kostnader vid en upphandling sjunker vilket leder till en större pristillfredställelse (Matzler et al, 2006).

Prisförtroende behandlar frågan om kunden anser att det erbjudna priset för närvarande är gynnsamt. Ju mer förtroende som finns för prissättningen av en produkt eller tjänst desto högre pristillfredställelse kommer kunden uppleva. Naturligtvis påverkar de andra dimensionerna också kundens förtroende (Matzler et al, 2006).

Studien beskriven ovan är utförd ur ett konsumentperspektiv, men i en studie gjord av Gyau & Somogyi (2012) har det konstaterats att de sex dimensionerna enligt Matzler et al. även är användbara i ett ”*Business to Business*” perspektiv. Jordbruksprodukter, speciellt nötköttsproduktion, kan i många lägen ha ett motsatsförhållande till en prissättning i förhållande till kvalitetsdimensionen. En stor del av nötköttet säljs på volym och prisätts i förhållande till en medelprissättning. Det medför att aktörer i kedjan med en god kvalité kan uppleva det orättvist att deras bättre produkter vid en transaktion får subventionera partier av sämre kvalité. Denna typ av prissättning är endast rättvis om en och samma aktör innehar en stor volym av det aktuella partiet vid en transaktion (Gyau & Somogyi, 2012).

Tabell 1. Olika dimensioner av pristillfredsställelse mellan företag. Adapterad från Gyau & Somogyi (2012, s.48).

Dimensioner av pristillfredsställelse	Beskrivning
Pristillförlitlighet	Priset förändras inte utan förvarning utan att leverantöre är informerade i tid
Relativpris	Priset på erbjudandet i jämförelse med andra konkurrenters pris
Pris i förhållande till kvalitet	Pris som betalas i förhållande till kvalitet
Rättvis prissättning	Förtroendet för att det är ett fördelaktigt och rättvist pris
Pristransparens	En tydlig prissättning där det är enkelt att överskåda vad som ingår i det betalade priset
Prisförtroende	Det förtroendet som konsumenten har för att produkten av ett visst varumärke är prissatt på rätt sätt

Samtidigt ska man komma ihåg att pristillfredsställelse inte alltid är det enda som avgör ett företags slutgiltiga utvärdering av sina affärspartners. Det har gjorts en studie i leverantörskedjan för tysk mjölk och grisproduktion där de kom fram till att pristillfredsställelsen i den tyska mjölkproduktionen var låg och att 68,8 procent av lantbrukarna var villiga att byta till ett mejeri som kunde betala bättre. Trots detta visar studien att i varken mjölkproduktionen eller grisproduktionen är det högsta möjliga priset inte den faktor som har störst betydelse i affärsrelationer. Faktorer som kommunikation med företaget, tron på ledningens förmåga samt företagets geografiska placering tycktes i det fallet vara viktigare än just högsta priset (Schulze et al, 2006).

Sammanfattning litteraturstudie

Nötköttet i Storbritannien kommer från mjölkproduktionen och dikoproduktionen. Från dessa produktionssystem kommer kalvar som kan födas upp till slakt eller från utslagskor som inte är lämpade för fortsatt produktion. Kalvarna föds huvudsakligen upp till slakt genom två olika produktionssystem. Det ena är en extensiv produktion och den andra en intensiv produktionsform (RSPCA, 2013). Nötköttsproduktion lämpar sig väl till det brittiska landskapet och klimatet (Eblex, 2009). Ändå är produktionen av nötkött idag präglad av en nedåtgående trend och undersökningar visar att genomsnittslantbrukaren gör negativa netton. Intäkterna i nötköttsproduktionen är inte tillräckligt höga för att det ska vara intressant att investera i nya produktionsanläggningar (Eblex, 2012). Aktörerna i leverantörskedjorna har vuxit och allt mer makt koncentreras till ett fåtal aktörer (Bourlakis & Weghtman, 2004). Stormarknader står idag för 90 % av all nötköttsförsäljning i Storbritannien (Eblex, 2012).

Det är frivilligt för lantbrukare idag att vara medlem i ett kvalitetssäkringssystem. Dessa system syftar till att kunna garantera konsumenten en säker produkt. De införda kvalitetssäkringssystemen förbättrar konsumentens förtroende för det inhemska nötköttet

Konsumenterna verkar efterfråga en kvalitetssäkrad produkt vilket gör kvalitetssäkringens roll för aktörerna till en intressant frågeställning (Francis et al, 2008).

Enligt Eblex (2009) finns det ett behov av att skapa en mer rättvis ekonomisk fördelning i kedjan. Furemar (2004) försökte identifiera priser på delar av slaktkroppen genom hela leverantörskedjan. Resultatet visar att det är många faktorer som påverkar priset på nötkött ut till konsument även på en specifik styckningsdetalj som rostbiff. Studien visar även att det är mycket komplicerat att få fram ett pris för varje enskild del av slaktkroppen genom varje nivå i kedjan (Furemar, 2004). Ett annat begrepp som används för att försöka identifiera fördelningen av resurserna genom kedjan är prisskillnader mellan gård och detaljhandel. Detta mått visar den totala kostnaden för köttets väg genom kedjan vid en specifik tidpunkt. Det finns dock begränsningar i måttet och tillförlitligheten är omdiskuterad (Nelson & Duewer, 1997). Ett resultat med ej tillförlitliga eller användbara siffror är mindre intressant. Detta arbete kommer därför inrikta sig på en kvalitativ undersökning kring hur aktörerna i kedjan uppfattar sin lönsamhet.

Pristillfredsställelse anses av Somogyi & Gyau (2009) vara ett multidimensionellt begrepp såväl i ett B2B-sammanhang (*Business to Business*) som för konsumenter. I ett B2B-sammanhang med jordbruksprodukter är tillgång på fullständig information (pristransparens) extra viktigt. Vid handel med jordbruksråvaror beaktar aktörerna frågor som t ex kvalitet, geografisk plats, levererad kvantitet samt relationer mellan aktörer. Två eller flera leverantörer av en och samma råvara kan i nötköttsbranschen få olika priser beroende på omständigheter som t ex olika kvantiteter. Det är då viktigt att leverantörerna förses med information om hur priset sätts på den levererade produkten för att ingen ska känna sig diskriminerad. Således ger högre nivåer av öppenhet i prissättningen sannolikt en förbättrad relation. Med bakgrund i ovanstående frågor som är viktiga vid handel av jordbruksråvaror är det intressant att studera de olika prisdimensionerna som finns i ett B2B-sammanhang. De olika dimensionerna har en betydelse för hur aktörerna i leverantörskedjan för nötkött upplever sin lönsamhet (Somogyi & Gyau, 2009).

MATERIAL OCH METOD

Val av metod

Enligt Denscombe (2009) finns det fem huvudsakliga faktorer som bör vägas in vid val av metod. För det första finns det vissa metoder som förknippas mer med vissa typer av forskning. Det behöver inte utesluta att använda sig av en helt annan metod. För det andra så har varje metod sina olika styrkor och svagheter. De olika metoderna ger olika svar efter datainsamlingen, därav borde metod väljas utifrån vilken typ av svar som eftersträvas. Den tredje faktorn berör betydelsen av att välja metod utefter hur användbar metoden är i praktiken utifrån studien som ska utföras. För det fjärde behöver inte valet av en metod utesluta användandet av andra metoder. Om ingen metod passar bättre än någon annan så förhindrar inte det en metodkombination. Vid kombination av olika metoder kan de svaga sidorna hos en metod kompletteras av en annan metod. Slutligen kan forskaren använda sig av triangulering vid kombinationer av flera olika metoder.

Det finns huvudsakligen fyra olika metoder som en forskare kan använda sig av i den här typen av studier, dessa är frågeformulär, intervjuer, observationer samt skriftliga källor. Denna studie kommer att använda sig av tillvägagångssättet surveyundersökningar som ligger till grund för de olika metoderna. Surveyundersökningar som tillvägagångssätt eftersträvar empirisk forskning vid en bestämd tidpunkt samt så omfattande och fullständig data som möjligt (Denscombe, 2009). Den metod som lämpar sig bäst för denna studie med syfte att undersöka pristillfredsställelse i brittisk nötköttsproduktion är intervjuer ansikte mot ansikte under en resa till Storbritannien. Datainsamlingen kan kompletteras med telefonintervjuer vid behov.

Kvalitativ intervju

Frågeställningarna i studien är riktade för att få svar på hur aktörerna uppfattar sin lönsamhet istället för en lönsamhetsjämförelse i siffror. Det gör att en kvalitativ intervju med öppna frågor lämpar sig bäst för att svara på frågeställningen. Det betyder att intervjuerna kommer att vara djupgående mot ett fåtal tillfrågade intervjupersoner.

Det riktas ofta kritik mot kvalitativa intervjuer och de anklagas för att inte vara ett vetenskapligt tillvägagångssätt. En kvalitativ intervju kan vara subjektiv och de tillfrågade kan anses vara jäviga (Kvale, 2006).

Intervjuer ansikte mot ansikte

Intervjumetoden ansikte mot ansikte innebär att personer möts under en intervju. Intervjuer ansikte mot ansikte kan ske genom möte i fält eller hembesök. Dessa typer av intervjuer kostar mer att utföra än telefonintervjuer men de ger möjligheter till en bättre svarsfrekvens, mer exakt data samt fördelen att det går att väja ut rätt urval utefter förutsättningarna.

Intervjuer ansikte mot ansikte ger stora fördelar genom intervjuarens möjligheter att få visuella intryck (Denscombe, 2009).

Telefonintervjuer

Telefonintervjuer har tidigare ansetts vara en tvivelaktig metod då den ansågs ge ett snedvridet urval. De människor som kan nå per telefon är inte representativa för ett bredare urval. Telefonintervjuer har dock blivit allt vanligare och används idag allt mer frekvent. Dessa typer av intervjuer ger möjligheter att välja ut en viss geografisk grupp genom t ex ett urval av ett visst riktnummer. Den största fördelen är dock att de är mycket billigare att utföra. Det behövs inga resor till olika platser för att genomföra intervjuerna det räcker med ett telefonsamtal. Telefonintervjuerna kan dock anses som mer påträngande än t ex en postenkät (Denscombe, 2009).

Semistrukturerade intervjuer

Vid semistrukturerade intervjuer används ett fast frågeformulär men det lämnas utrymme till öppna svar. Det är meningen att den tillfrågade ska ha möjlighet att utveckla sina svar. Förutom semistrukturerade intervjuer finns även strukturerade och ostrukturerade. Semistrukturerade intervjuer är det upplägg som passar bäst med tanke på svaren som efterfrågas i den här studien (Denscombe, 2009).

Ostrukturerade intervjuer

Ostrukturerade intervjuer bygger på att den tillfrågade leds in på ett visst ämne där denne får svara fritt och utveckla utefter egna tankar. Denna modell ger möjligheter till mycket utförliga svar där det är möjligt att få reda på verkliga tänkanden (Denscombe, 2009).

Dokumentation av intervju

Enligt Kvale (2006) finns det fyra olika metoder för dokumentation av intervjuer, dessa är bandspelare, videobandspelare, anteckningar eller minnet. Den vanligaste metoden idag är att spela in på ett elektroniskt minne. Det är då lättare för intervjuaren att själv koncentrera sig på att få intervjun till att flyta på så bra som möjligt. Intervjun finns sen lagrad i en bestämd form som går att spela upp senare. Ljudinspelningen ger dock inte samma helhet som en videoinspelning som även visar ansiktsuttryck och sinnesstämningen under intervjun. Minnet som hjälpmedel vid dokumentation kan vara tvivelaktigt även om metoden oftast fångar upp både röster och visuella uttryck. Problemet med minnet är att det går snabbt att glömma detaljer och bilden av intervjun blir svagare ju längre tid det tar innan data bearbetas (Kvale, 2006).

Genomförande

Litteraturstudien utfördes genom sökning av litteratur på internet (vetenskapliga artiklar, rapporter och hemsidor) samt genom böcker från biblioteket vid Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) i Alnarp.

En intervjuguide upprättades för att få ett systematiskt tillvägagångssätt under intervjuerna. De inledande frågorna är allmänna frågor för att få en inblick i aktörens verksamhet. De övriga frågorna är utformade utifrån tre olika huvudfrågor som anses vara viktiga att besvara i forskningsprojektet. Dessa är maktförhållanden, lönsamhet samt förtroende i kedjan. Frågorna i intervjuguiden är utformade enligt principen öppna frågor vilket ger de intervjuade möjligheter till att svara fritt. Guiden skickades till OSI innan avfärd med syfte att de skulle vidarebefordra guiden till övriga aktörer. Intervjuguiden för lantbrukare testades på hemmaplan innan avresa.

Under en veckas (29 april – 5 maj 2013) resa till Storbritannien genomfördes intervjuer med aktörer inom den brittiska nötköttsbranschen. Syftet med resan var att utföra intervjuer med fyra lantbrukare, två slakterier, OSI samt en representant från någon intresseorganisation för lantbrukare. Under resan kunde bara tre stycken kompletta intervjuer genomföras på grund av att antalet dagar i Storbritannien var begränsade och att slakterierna inte var helt införstådda med resans syfte. Det gjorde att datainsamlingen inte kunde slutföras under veckan. De fullständiga intervjuerna gjordes med en lantbrukare och två slakterier. Lantbrukaren som intervjuades drev en slutuppfödning av stutar tillsammans med sin son. På båda slakterierna intervjuades nötkreatursinköpare samt säljansvariga. De tillfrågade slakterierna har verksamheter i Irland, Nordirland samt England. Efter hemkomst gjordes två telefonintervjuer för att komplettera datainsamlingen. En intervju gjordes med OSI som processar alla hamburgare åt McDonald's. Den andra gjordes med en lantbrukare som både har mjölkproduktion och nötköttsproduktion. Upprepade försök gjordes till telefonkontakt med ännu fler aktörer inom nötköttsbranschen i Storbritannien för att ytterligare styrka resultatets trovärdighet.

Utöver dessa intervjuer gjordes även kortare ostrukturerade intervjuer under veckan med lantbrukare, övriga anställda på slakteriet, livdjursagenter samt LMC (Livestock Market Center). Dessa intervjuer genomfördes under kortare möten med frågor som berör det aktuella ämnet. Dessa kortare intervjuer kunde t ex vara frågor som ställdes under bilresa eller kortare besök. Svaren på frågor under dessa kortare intervjuer antecknades eller memorerades för att renskrivas efter hemkomst till hotellet på kvällen.

Intervjuerna dokumenterades där det var möjligt med hjälp av en elektronisk bandspelare. Slakterierna har en policy som säger att ljudinspelning inte är tillåtet vilket gjorde att anteckningar fick föras istället. Under kortare intervjuer användes minnet och anteckningar som dokumentationsmetod. Datainsamlingen började sammanställas efter hemkomst och allt insamlat material har skickats till ansvariga för projektet. Material som är relevant för denna studie har sammanställts och redovisas i resultatet.

Urval

Urvalet för studien grundas på Denscombes teorier om subjektivt urval. Ett subjektivt urval innebär att forskaren handplockar personer att intervjua utifrån vilka som anses vara lämpliga för undersökningen. Urvalet bygger på att forskaren har kunskap i ämnet och med hjälp av sin kunskap kan handplocka de personer som har möjligheter till att ge de bästa svaren. Tekniken som är använd för att hitta intervjupersoner liknar också Denscombes teori om snöbollsurval. Denna teori bygger på att en person intervjuas och sen tillfrågas om andra lämpliga intervjupersoner för kommande intervjuer (Denscombe, 2009).

I forskningsprojektet har vi fått stor hjälp av McDonald's leverantör OSI. De har varit behjälpliga med kontaktpersoner inom slakteribranschen som är leverantörer till OSI och McDonald's. Slakterierna har i sin tur anordnat möten med lantbrukare. Vissa kontakter till telefonintervjuer har genom snöbollsurval rekommenderats från aktörer i leverantörskedjan som framkom vid besök i Storbritannien. (Denscombe, 2009).

RESULTAT

I detta kapitel redovisas resultatet från intervjuer med olika aktörer i leverantörskedjan. Intervjuguiderna ligger som bifogade bilagor sist i arbetet. Resultatet beskriver leverantörskedjans uppbyggnad, kvalitetssäkringssystem, lönsamhet och pristillfredsställelse samt fördelning av resurser genom kedjan. Dessa huvudrubriker beskrivs utifrån svar från lantbrukare, slakterier och OSIs perspektiv. För att stärka trovärdigheten i resultatet kommer citat att redovisas. Citaten ger också läsaren möjligheten till att själv tolka resultatets relevans.

Resultatet som redovisas från intervjuerna innehåller svar från intervjuguiderna. Svaren kommer från de inledande allmänna frågorna, frågor som gäller det ekonomiska flödet genom kedjan samt svar på andra frågor som vid analysen av data ansågs relevanta för denna studie. De inledande frågorna ger en förståelse för aktörens verksamhet, kedjans uppbyggnad och kvalitetssäkringssystemet. Frågorna riktade mot ekonomi visar vad aktörer anser om lönsamheten i kedjan. I intervjuguiderna till slakterierna och OSI finns inga direkta frågor kring vilka prisdimensioner som de ansåg vara viktigast. Det kom fram indikationer på prisdimensioner som slakterierna och OSI ansåg vara viktiga i diskussionerna kring frågorna för förtroende. Svaren på kvalitetssäkringssystemets inverkan på lönsamheten kommer främst från de inledande allmänna frågorna samt i diskussioner kring övriga frågor. Svar på fördelning av resurserna i kedjan kommer huvudsakligen från frågorna kring makt i kedjan och frågorna kring det ekonomiska flödet.

Leverantörskedjans uppbyggnad

Nedan följer en beskrivning av leverantörskedjans uppbyggnad ur lantbrukare, slakteriers samt OSIs perspektiv. I bilaga 1 finns ett exempel på en övergripande modell över hur hela McDonald's leverantörskedja kan se ut.

Lantbrukare

En av de tillfrågade lantbrukarna föder upp stutar från en ålder på 18 månader till 28 månader. De har inga skrivna kontrakt utan allt bygger på goda relationer med slakteriet. Informationsutbytet mellan slakteriet och lantbrukaren fungerar bra och lantbrukaren vet vilken råvara som efterfrågas. Han har många alternativ för avsalu av stutarna till slakt. Det är en väl fungerande marknad i hans område med många olika slakterier att leverera till. Det slakteriet som han levererar till idag är väldigt måna om honom som leverantör. De har mycket goda relationer och lantbrukaren ser ingen anledning till att byta slakteri då det vore svårt att nå samma goda samarbete. Lantbrukaren understryker att det är viktigt för honom att ha nära till slakteriet vilket gör att han kan transportera dit djuren själv när han tycker det är lämpligt.

En annan tillfrågad lantbrukare är en mjölkproducent som i tillägg till mjölkproduktionen föder upp holstein tjurar till slakt. Tjurkalvarna till direkt avsalu samt de 26 stycken tjurkalvarna som han föder upp själv säljs via en närliggande livdjursauktion. Uppfödning av tjurar till slakt motsvarar ungefär 15 % av hans totala verksamhet. När han säljer djuren via

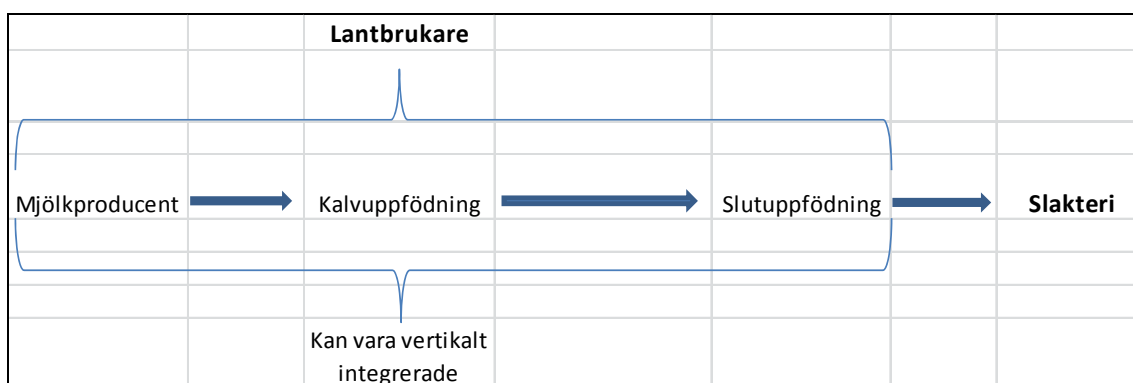
livdjursauktionen så får han betalt för djuret i levande vikt till skillnad från försäljning till slakteriet där betalning sker efter klassning utav slaktkroppen i dödvikt. För ungefär tio år sedan var han med i en producentkooperativ. Syftet med producentkooperativet var att lantbrukarna tillsammans hade en större volym till att förhandla priser med slakterierna. Lantbrukaren har god kontakt med auktionären som säljer hans djur på livdjursauktionen. Han anser att han har större förtroende för försäljning via livdjursauktionen mot att sälja direkt till slakteriet. Auktionären är opartisk vilket gör att han känner större tillit till livdjursauktionen. Han har ett stort förtroende för att sälja djuren via livdjursauktionen.

Lantbrukaren har ingen direkt kontakt med köpare längre ner i kedjan förutom auktionären på livdjursauktionen. I många fall finns det flera olika köpare till djuren som han säljer.

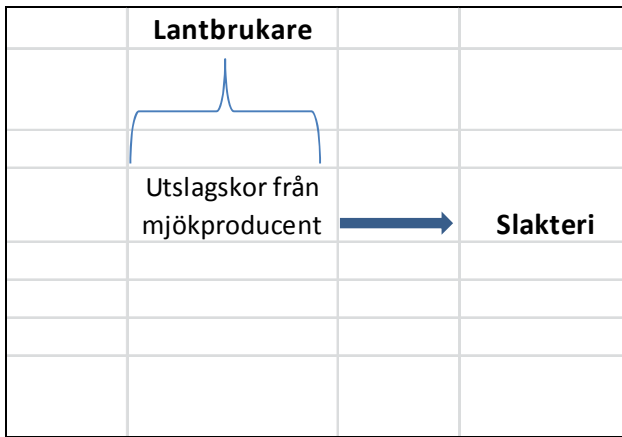
”Vid ett tillfälle sålde jag 5 tjurar och hade fyra olika köpare”

McDonald's leverantörskedja är mycket komplex då de tar råvara från olika typer av djur. Nötköttet kommer antingen från mjölkproducenter eller från köttdjur vars primära syfte är att producera kött. Produktionen skiljer sig också mellan olika geografiska områden i Storbritannien. Nötköttet kommer huvudsakligen från fyra olika modeller som illustreras i figur 1 till 4 nedan.

Mjölkproduktionen består med råvara genom utslagskor från produktionen samt kalvar som inte är önskvärda i mjölkproduktionen. Kalvarna är antingen renrasiga eller korsade med köttträs. De renrasiga kalvarna är oftast oönskade tjurkalvar som normalt sett blir destruerade efter födsel i Storbritannien. Korsningskalvarna kommer från att producenten har valt att inseminera mjölkorna med köttträs. Inseminering med köttträs sker då en avkomma efter moderdjuret inte är önskvärd. Nästa steg är uppfödning av kalvar som antingen kan vara integrerad med slutuppfödaren eller födas upp av mjölkproducenten. Innan slakt ska kalvarna slutuppfödning vilket oftast sker hos en annan lantbrukare. Den andra delen av nötköttet kommer från utslagskor som inte är lämpade för mjölkproduktion längre (se figur 1 och 2).

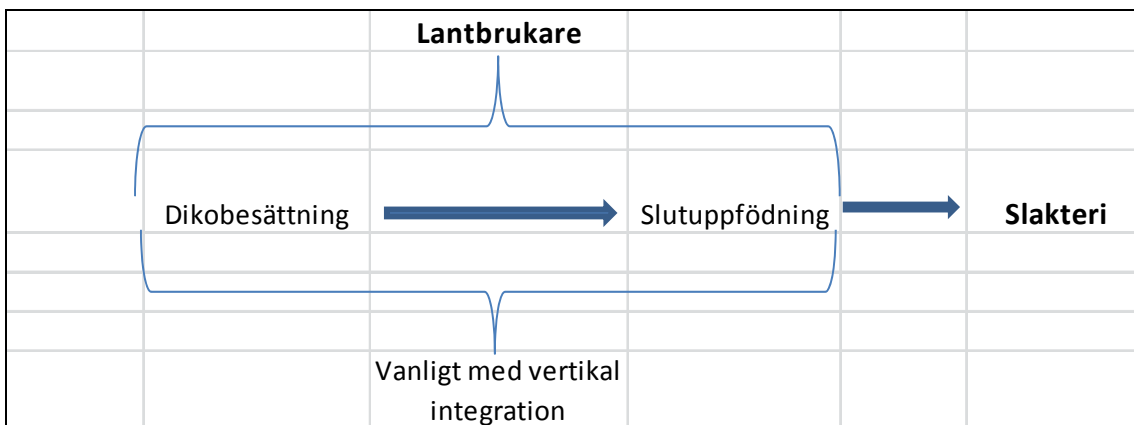


Figur 1. Mjölkproducenter består med kalvar till nötköttsproduktionen.

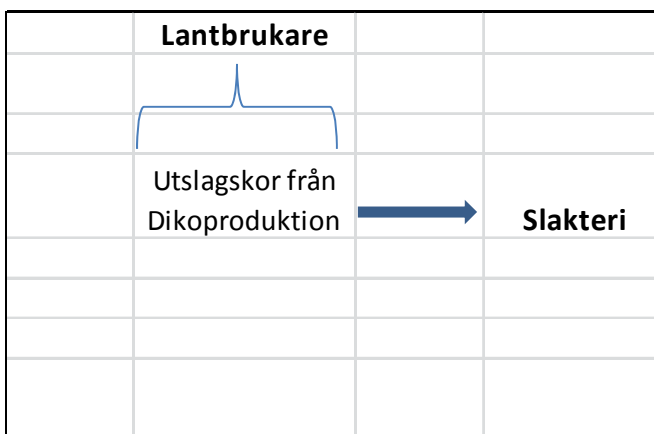


Figur 2. Utslagskor från mjökproduktionen till slakteriet.

Dikoproducenter har till skillnad från mjökproducenter ett primärt syfte att producera nötkött. Köttet kommer även i denna produktionsform från utslagskor samt kalvar för uppfödning till slakt. Kalven går hos moderdjuret under tiden som den är beroende av mjölk. Slutuppfödning sker genom att dikoproducenten slutgöder kalven eller genom att en slutuppfödare köper in kalven och föder upp den till slakt (figur 3 och 4).



Figur 3. Köttresboskapets väg från producent till slakteri.



Figur 4. Utslagskor från dikoproduktionen till slakteriet.

Slakteri

Slakteriet försöker sträva efter att ha långa relationer och goda relationer med lantbrukarna. De flesta kontrakt är bara muntliga, vilket gör att de inte är juridiskt bindande. Ett fåtal kontrakt är skriftliga och dessa gäller ofta en viss mängd av en viss kvalitet under en specifik tid. Det är vanligare att slakterierna har skriftliga kontrakt med sina köpare. Dessa kontrakt är av varierande längd beroende på vilken köpare. Till en köpare som OSI kan marknaden förändras snabbt vilket gör att korta kontrakt tillämpas.

Slakterierna köper in djur från lantbrukarna utefter de olika modellerna som är beskrivna ovan. Ingen av de tillfrågade slakterierna köper in råvara från spotmarknaden. Fördelen med att inte köpa från spotmarknaden är att de alltid vet vad de får samt att de uppnår ett kontinuerligt flöde. Slakterierna köper in genom egna uppköpare eller genom agenter. Dessa agenter förmedlar djur mellan slakterier och lantbrukare samt mellan olika lantbrukare. Slaktkroppen klassas enligt samma EUROP-skala som i Sverige. Lantbrukaren betalas utefter dödvikten och hur slaktkroppen klassar sig. På slakteriet slaktas, styckas, avbenas samt kylgras råvaran. Denna process ser lite olika ut beroende på var slakten sker. Det är inte alltid som avbening och kylgring sker på samma plats som slaktning och styckning. All råvara till McDonald's genomgår en noggrann genomsökning så att inga benrester eller andra föroreningar finns kvar. Råvaran säljs till McDonald's mellanhand färsk eller i frysta block.

Ett av de tillfrågade slakterierna har nyligen börjat med en egen kalvuppfödning där de köper in kalvar från mjölkproducenter. Dessa placeras i uppfödningenheter hos lantbrukare. Lantbrukarna får betalt per kg som kalven har vuxit från att de kommer till gården tills de omplaceras för slutgödning hos en annan lantbrukare.

Ibland är det svårt för slakterierna att få fram råvara av rätt kvalitet. Under föregående år minskade lantbrukarnas nötköttsproduktion till följd av dåligt väder. Det gjorde att priserna på slaktdjur steg i höjden. Slakteriernas kostnader för inköp av slaktdjur ökade avsevärt. Slakterierna måste se djuret som en hel slaktkropp där de måste ha avsättning för varje del av slaktkroppen. Det är mindre konkurrens på de billigare styckningsdetaljerna t ex framkvarten på slaktkroppen. Denna del av slaktkroppen används till McDonald's hamburgare. Det är oftast mindre problem att få fram denna typ av råvara då efterfrågan är mindre. Det gör också att det är ett stort problem om de skulle förlora köparen av dessa styckningsdetaljer. Det kan vara större problem att producera rätt mängd till rätt kvalitet utav de lite dyrare och finare styckningsdetaljerna. Det är viktigt att informera lantbrukaren om vilken kvalitet som efterfrågas. För att lantbrukaren ska producera slaktkroppar med den rätta beskaffenheten så kan bonusar ges ut.

OSI

OSI köper in råvara färsk och i frysta block. Råvaran mals ner till köttfärs, kryddas och formas till hamburgare för att sedan levereras till McDonald's. OSI köper allt kött direkt från slakteriet och ingenting på spotmarknaden. OSI vill att slakteriet ska ha nära kontakter med sina leverantörer.

På det sättet kan slakterierna agera som ambassadörer så att kvalitetskrav som McDonald's ställer blir uppfyllda genom hela kedjan. Fördelen med att slakterierna och OSI inte köper från spotmarknaden är att de har en bättre spårbarhet. De anser att de har bättre kontroll på att

djuret är uppfött på ett bra sätt och att köttet håller rätt kvalitet om de inte köper på spotmarknaden.

Det finns tre huvudsakliga anledningar till att de har långsiktiga relationer med leverantörer och köpare. Den första är att de vill ha en konsistent kvalitet utan variationer mellan partier. För det andra så har de ett behov av en jämn prissättning då McDonald's inte vill ändra priser på deras menyer en gång i månaden. Den sista fördelen med en långsiktig relation med leverantören är att de är lättare att få en garanterad tillförsel av råvara. Slakterierna tänker ofta mer kortsiktigt än OSI som försöker planera marknaden flera år i förväg. Någon vertikal integration förekommer inte, däremot har fusioner skett mellan slakterier, leverantörerna har blivit färre och större. De har 28 stycken slakterier som försörjer dem, men endast 12 stycken är ägare till dessa.

OSI genomförde stora förändringar i leverantörskedjan efter BSE krisens utbrott 1996. Efterfrågan på brittiskt nötkött sjönk markant under BSE krisen vilket gjorde att OSI började importera köttråvara från andra länder. I kulisserna pågick ett arbete där McDonalds och OSI såg över rutinerna i hela leverantörskedjan. Efter 15 månader började de använda sig av inhemskt nötkött igen men med mycket hårdare krav på kvalitet och framförallt spårbarhet. Förbättringarna som gjordes har lett till en starkare kedja för att försäkra sig om att inget ska kunna gå fel i framtiden.

Kvalitetssäkringssystem

Lantbrukare

De flesta lantbrukarna i Storbritannien är med i någon typ av kvalitetssäkringssystem. Kvalitetssäkringssystemet medför kostnader i form av extra pappersarbete och en årlig medlemsavgift. De tillfrågade lantbrukarna tycker att nackdelarna vägs upp av fördelarna med att de har en större marknad som de kan leverera sina djur till. De skulle få mindre betalt vid avsalu om de inte skulle vara med i något kvalitetssäkringssystem. En lantbrukare uttrycker också att han känner en stolthet i att producera en kvalitetssäkrad råvara. Det skulle inte vara ett alternativ att producera en råvara som han inte själv tycker är bra. Kvalitetssäkringssystemet kostar för lantbrukaren men det bidrar till en hållbar lönsamhet på sikt för alla inblandade. Det kostar runt 1000 kronor om året i fasta kostnader att vara med i kvalitetssäkringen. Den summan brukar betala tillbaka sig flera gånger om.

Det är väldigt självklart att vara med i någon typ av kvalitetssäkringssystem. Hästköttsskandalen och BSE krisen har drivit på utvecklingen mot en större efterfrågan på en spårbar och kvalitetssäkrad produkt. En av nötköttsproducenterna säger att idag är 95 % av lantbrukarna i Storbritannien med i någon typ av kvalitetssäkringssystem. Det ökade informationsflödet över internet har bidragit till en ökad medvetenhet om standarder på nötköttsråvara hos konsumenterna.

”Kvalitetssäkringssystemet är nödvändigt.”

”Vi skulle inte klara oss utan att vara med i kvalitetssäkringssystemet.”

”Ungefär 95 % av lantbrukarna i Storbritannien är med i någon typ av kvalitetssäkringssystem.”

Kvalitetssäkringssystemet är en självklarhet för de tillfrågade lantbrukarna. Det medför extra kostnader men dessa vägs upp av fördelarna med en större marknad för lantbrukarens råvara vid avsalu.

Slakteri

Det är i grunden en önskan från konsumenterna med högre krav och spårbarhet på nötköttet som har drivit fram utvecklingen av kvalitetssäkringssystemet. Kvalitetssäkringssystemet medför givetvis en viss extra kostnad. Kvalitetssäkringssystemet har inte påverkat kostnaderna avsevärt men det har bidragit till vissa förhöjda tekniska kostnader samt mer administrativt arbete. Utöver kvalitetssäkringssystemet har McDonald's ett krav på att tjurarna ska vara max 16 månader gamla till slakt. Detta krav kan vara ett problem då tjurarna inte alltid är helt slaktmogna vid den åldern.

”Kvalitetssäkringssystemet har bidragit till förhöjda kostnader främst tekniskt och administrativt arbete.”

”Kvalitetssäkringssystemet har inte påverkat kostnaderna avsevärt.”

”Att producera kvalitetssäkrat handlar om sunt förnuft”

Genom diskussioner med slakterierna har det kommit fram att de i grunden ser kvalitetssäkringssystemet som något positivt. Det förbättrar kvalitén på produkten genom kedjan. Det bidrar till en mer hållbar leverantörskedja i framtiden.

OSI

Kvalitetssäkringssystemet är en tredje parts kontroll på att djuren är uppfödda på rätt sätt. Aktörerna i kedjan har möjligheten att komma med förslag till vad som skulle kunna förbättras. Kvalitetssäkringssystemet är ett sätt att kommunicera med konsumenterna. De är väldigt nöjda med hela systemet en nackdel kan vara att i början möttes det av stort motstånd från lantbrukarna. McDonald's har en egen policy som innefattar t ex ursprung, kvalitet samt djurvälstånd. Kontroll av detta sker genom en enkel kedja där alla har nära relationer och ett gott informationsutbyte. Storbritannien är det enda landet där den egna kvalitetssäkringen är applicerbar i McDonald's egna kvalitetssäkringsprogram.

”Kvalitetssäkringssystemet är ett sätt för producenterna att kommunicera med konsumenterna”

”Det är ett bra system, en nackdel kan vara att det i början möttes av ett stort motstånd från lantbrukarna.”

”Kvalitetssäkringssystemet kostar för lantbrukaren men det bidrar till en mer hållbar lönsamhet på sikt för alla inblandade”

Kvalitetssäkringssystemet medför extrakostnader men de vägs upp av fördelarna med en hållbar produktion.

Lönsamhet och pristillfredsställelse

Lantbrukare

Det var länge sedan priserna på nötköttet var så höga som de är nu. En av de tillfrågade lantbrukarna är nöjd med priserna på nötkött. Kostnaderna har dock stigit maximalt det senaste året på grund av den extrema väderleken. Det gör att han egentligen skulle behöva ännu mer betalt för köttet. De har inte gjort någon vinst alls föregående år på grund av det dåliga vädret. Lantbrukaren säger att innan har kostnaderna varit tillräckligt låga för att de skulle gå runt. I dagsläget går de precis runt och de har inga stora marginaler. Försäljning av nötkött är den ända inkomstkällan på gården vilket gör honom beroende av intäkterna han får vid avsalu.

En annan lantbrukare instämmer i att marginalerna är låga, mycket på grund av det dåliga vädret som har haft en stor påverkan på produktionen. Marginalerna har inte sjunkit extremt mycket för honom under de senaste tio åren. Rationaliseringar på gården har gjort att han till viss del har kunnat motverka de sjunkande marginalerna i produktionen. Enligt lantbrukaren har intäkterna för försäljning av slaktdjur gått upp med 24 % de senaste två åren. Han tror också att priserna kommer fortsätta stiga men kanske inte i samma takt. Marknaden har förändrats efter hästköttsskandalen och BSE krisen. Konsumenterna har fått en större medvetenhet och är villiga till att betala mer för nötkött av bättre kvalitet. Detaljhandeln har insett att skandaler som hästköttsskandalen kan skada deras varumärke och därigenom deras marknad. Aktörerna i leverantörskedjan är mer benägna nu till att utveckla en hållbar produktion. Lantbrukaren som tidigare har deltagit i ett producentkooperativ menar att fördelen med det var att han hade större vetskap om vad priset skulle bli. Priserna på djuren under livdjursauktionen styrs till stor del utav hur många köpare som finns vid tidpunkten för försäljning. Om priserna inte är tillräckligt höga vid auktion har han alltid möjligheten med att vänta med att sälja djuren till ett senare tillfälle. Priset hos slakterierna är förvisso också en reflektion utav marknadspriset men det finns en eftersläpning av priserna på livdjursmarknaden. Lantbrukaren anser att den totala lönsamheten för hela hans produktion är acceptabel.

Det kommer ta lång tid för nötköttsproduktionen att hämta sig efter det senaste hårda året. Nästa år kommer bli ett test för många nötköttsproducenter. Om det kommer vara lika tufft fortsättningsvis kommer många upphöra med produktionen. Kostnaderna har stigit snabbare än vad intäkterna har gjort vilket ger en försämrad lönsamhet. Priserna på slaktkropparna stiger sakta men inte i samma tempo som kostnaderna har ökat under föregående år. Det är ändå positivt med en stigande trend samt att intäkterna från nötköttet har blivit stabilare de senaste åren. De tillfrågade lantbrukarna tror på en mindre prisökning i framtiden då det är nödvändigt för att den inhemska produktionen ska överleva.

”Priserna gick upp lite men de kunde inte täcka upp för alla de extra kostnaderna som det dåliga vädret medförde.”

”Vi har inte gjort någon vinst alls under föregående år på grund av det dåliga vädret.”

”Kostnaderna har stigit snabbare än vad intäkterna har gjort.”

”Precis, det är inga stora marginaler.”

”Han vill likt många andra producenter ha mer betalt för slaktdjuren men han är också medveten om att priserna är höga nu och att marginalerna är små för andra aktörer i kedjan”

Lantbrukarna behöver mer betalt för slaktkropparna för att kunna överleva när kostnaderna ser ut att öka. De flesta vill ha en förbättrad lönsamhet men marginalerna är pressade genom leverantörskedjan.

En tillfrågad lantbrukare ansåg att det är viktigt med ett pris som belönar kvalitet, stabilt pris, förhandlingsbart pris samt ett rättvist pris. Det är viktigt att han får tillräcklig stor del av priset som slutkonsumenterna betalar för nötköttet. Han anser att det allra viktigaste för honom är att få ett rättvist pris. Han vill kunna leverera slaktkroppar av god kvalitet till slakteriet och bli garanterad ett rättvist pris tillbaka. Lantbrukaren vill fortsätta ha en god relation med slakteriet. Han har idag en stor tillit till slakteriet och för att han ska kunna ha en fortsatt tillförlitlighet i affärsrelationen så vill han bli rättvist behandlad. En annan lantbrukare poängterar att det är viktigt att han kan lita på att få betalt i tid.

En lantbrukaren tycker det är viktigt att kunna diskutera med de som köper slaktdjuren. Det är viktigt med god kommunikation för att köparen och säljaren ska kunna få en förståelse för varandras behov. Han anser att det är viktigt med ett pris som ger honom en god lönsamhet och att intäkterna inte är tillräckligt höga just nu.

”Jag vill kunna leverera slaktkroppar av god kvalitet och bli garanterad ett rättvist pris tillbaka”

”Det är viktigt med ett pris som ger mig marginaler i produktionen”

De tillfrågade lantbrukarna ansåg att en rättvis prissättning är viktigt för att de ska vara nöjda i en affärsrelation. Det är givetvist viktigt med ett högt pris för att kunna vara nöjd.

Slakteri

Kostnaderna har totalt sett ökat, framförallt råmaterial hos lantbrukare som indirekt drabbar slakteriet. De rörliga kostnaderna som priserna på spannmål, diesel och räntekostnader har stigit kraftigt de senaste åren. Intäkterna från försäljning har inte stigit i samma takt som kostnaderna. Det är svårt att ta ut den prishöjningen som skulle behövas i butik för att täcka upp kostnaderna. Det har gjort att marginalerna har minskat och slakterierna har rationaliserat. De tror att konkurrensen kommer att tätna och bli hårdare vid en ökad efterfrågan på inhemsk råvara. Det gäller att kunna effektivisera i samma tempo som marginalerna minskar för att behålla lönsamheten. Slakterierna tror att lönsamheten för lantbrukare och slakteri kommer att försämrans framöver. Det gör att ett slakteri tänker försöka ha mer skriftliga kontrakt med sina leverantörer för att säkra tillgången av råvara vid hårdnande konkurrens.

Båda slakterierna ansåg att det är viktigt att deras leverantörer är nöjda. Det ena slakteriet var delvis kooperativt ägt. Det ena slakteriets framgångsfaktor är att de länge har jobbat för att ha

en god kvalitet på sina råvaror. Vid hästköttskandalen vann de mycket på att de redan hade höga kvalitetskrav.

”Lönsamheten är för dålig i jämförelse med företag i samma storlek inom andra branscher.”

”Vi har varit framgångsrika och har en god lönsamhet jämfört med aktörer inom samma bransch.”

”Det är svårt att ta ut prishöjningar i butik som skulle täcka de förhöjda kostnaderna.”

”Inte tillräckligt, kostnaderna har stigit snabbare än vad intäkterna har gjort.”

”Lönsamheten har varit extra dålig det senaste året på grund av den extrema väderleken.”

”Om lantbrukarna är nöjda med lönsamheten så är vi också nöjda.”

De tycker att lönsamheten är okey i förhållande till andra inom samma bransch men för dålig i jämförelse med företag i samma storlek inom andra branscher.

Slakterierna har i grunden en prissättning som belönar kvalitet. Det är positivt både för lantbrukare och för slakteri. Lantbrukaren har möjligheter att få bättre betalt om han producerar en bra råvara. Slakteriet har genom en prissättning som belönar kvalitet möjligheter att få råvara som uppfyller specifika krav hos sina kunder. De kan på detta sätt styra produktionen utefter kundorder. Lantbrukaren har också möjligheter att förhandla med slakteriet om betalningen utöver grundnoteringen. Lantbrukaren kan exempelvis förhandla vid tillfällen då han levererar stora kvantiteter varje gång eller om lantbrukaren levererar vid tidpunkter som passar slakteriet. Ett av slakterierna poängterar att en transparent prissättning är viktig för att behålla lantbrukarens förtroende och genom det uppnå en rättvis prissättning. Vid försäljning till nästa led i kedjan så tycker de att viktiga faktorer är tillit och ärlighet. De vill ha en rak och tydlig kommunikation med sina köpare. De skulle vilja ha bättre priser men de förstår att marginalerna i nästa led också är små.

”Lantbrukarna frågar inte om priset, de litar på att de blir rättvist behandlade.”

”De viktigaste faktorerna för lantbrukarna är pris och förtroende.”

”OSI är en bra kund då det finns mycket förtroende i relationen.”

”Det är viktigt för leverantören att de får ett bra pris, men det är kanske allra viktigast att de behandlas rättvist.”

Slakterierna tror att den viktigaste faktorn för lantbrukarna är att de blir behandlade rättvist. Ett slakteri anser att det är viktigt att deras kund är ärliga, pålitliga och ger tydlig information.

OSI

Lönsamheten är låg i jämförelse med företag med samma omsättning inom andra branscher. De anser ändå att lönsamheten är ok i jämförelse med företag i samma storlek inom samma

bransch. De har från början haft en ovanlig modell för prissättning då de har jobbat med fasta marginaler. Det innebär att de har samma marginal intäkt per processad råvara oavsett beskaffenhet. Det ger dem en stabil lönsamhet. Om de skulle kunna effektivisera linjen och producera mer råvara så skulle de kunna nå en ökad lönsamhet. Nya lagar och regler inom EU har bidragit till en tuffare bransch då kostnaderna har ökat snabbare än inflationen.

Lönsamheten kommer förmodligen vara densamma i framtiden då de har sin marginalbetalning. OSI tycker att det är viktigt med en tydlig kommunikation vid prissättning. De aktörer som de handlar med ska ha tillit till hur OSI agerar.

"Lönsamheten är låg i jämförelse med företag inom andra branscher men den är ok om man jämför med företag inom samma bransch"

"...lönsamheten är väldigt stabil."

".....kostnaderna har ökat snabbare än inflationen."

"Lönsamheten kommer förmodligen vara densamma i framtiden."

De har en stabil lönsamhet som är för låg i förhållande till företag i samma storlek inom andra branscher. OSI tycker ändå att deras lönsamhet är ok i jämförelse med företag inom samma bransch.

McDonalds är i behov av en jämn prissättning, det gör att priset som OSI sätter måste vara stabilt. De tror även att en tillförlitlighet i relationerna är viktigt. För att uppmuntra till en god produktion så brukar OSI varje år belöna det slakteriet som lyckats producera med bäst kvalitet vart år.

"...de har ett behov av en jämn prissättning då McDonalds inte vill ändra priset på deras menyer en gång i månaden."

"Det råder en total tillförlitlighet, vissa leverantörer litar på att OSI sätter rätt priser utan någon förhandling"

Fördelning av resurser

Lantbrukare

Lantbrukare tycker att detaljhandeln har för mycket makt. En lantbrukare tycker ändå inte att det är något större problem då det är slakterierna och inte han som sköter upphandlingen med detaljhandeln.

Det har skett en förändring på marknadsstrukturen genom de senaste åren vilket har gjort att detaljhandeln har fått allt mer makt. De större detaljhandlarna tar stora delar av marginalerna genom kedjan. Han anser att det inte är några problem med slakteriernas makt. Det har de senaste fyra till fem åren varit ett underskott på råvara vilket har motverkat de större slakteriernas möjligheter till att utöva sin makt mot producenterna.

”Ett produktionsunderskott har motverkat slakteriernas makt”

Det är ett problem med att detaljhandeln tar för stor del utav intäkterna för nötköttet i leverantörskedjan.

Slakteri

De tillfrågade slakterierna anser att det i dagsläget inte är tillräckligt mycket utav pengarna i leverantörskedjan som går till lantbrukarna eller slakterierna. Den generella uppfattningen är att detaljhandeln tar för mycket då marknaden i det ledet är fördelad på ett fåtal aktörer. Slakterierna anser att det är svårt att komma åt detta problem. Det enda som kan hjälpa är om handlare väljer att ge tillbaka mer till sina underleverantörer för att värna om den inhemska produktionen. Vissa handlare har stora marknadsandelar och därav stor makt som utövas för att pressa priser hos underleverantörerna. Det påverkar ekonomin och hållbarheten på sikt genom kedjan. Slakterierna är hårt pressade av de större detaljisterna. Kostnaderna stiger för slakterierna och det är nödvändigt att detaljhandeln väljer att dela med sig av sina resurser för att slakterierna ska överleva. Slakterierna tror att de inte själva kan göra mycket för att förändra situationen.

”Den generella uppfattningen är att detaljhandeln tar för stor andel av resurserna då de har stora marknadsandelar.”

”Det är inte tillräckligt med resurser till lantbrukare och processindustrin, detaljhandeln tar för stor andel av resurserna genom kedjan.”

De anser att det råder en skev fördelning i kedjan där detaljhandeln tar för stor andel av resurserna.

OSI

Det måste vara en jämn fördelning av resurserna genom kedjan för att systemet ska vara hållbart i längden. Priset på råvaran som köps in sätts kvartalsvis där OSI måste beakta vad som kan komma att hända på marknaden inom de kommande tre månader. De försöker att jämna ut priset så mycket som möjligt då kraftiga svängningar varken är bra för slakteriet eller McDonald's. De har aldrig haft några problem med att få tag i råvara. De tror att framgångsfaktorerna bakom det är ett långsiktigt tänkande och nära relationer med leverantörerna. Andra aktörer t ex de större livsmedelskedjorna som hela tiden försöker pressa priserna kan ibland ha svårt att få tag i råvara. En för hård prispress på underleverantörerna är inget hållbart system. Marknaden är svår att förstå och det kan tyckas att vissa aktörer i kedjan tar mer än andra. Det är idag en fråga om marknadskrafter och förhastade slutsatser kan inte dras att någon i kedjan orättfärdigt tar för mycket. Det är helt naturligt att vid en bristsituation på kött så går priserna upp och om det finns ett överskott så går priserna ner. Dessa marknadskrafter påverkar alla aktörer i kedjan från producent till konsument. Om en aktör har möjligheter till att ta väldigt stora andelar av de tillgängliga resurserna i kedjan kan det bero på för dålig konkurrens. Generellt sätt över hela branschen anser de att slakterierna och lantbrukarna behöver nå en förbättrad lönsamhet. För att leverantörskedjan ska vara hållbar i framtiden bör detaljhandeln minska sina marginaler och ge mer tillbaks till lantbrukarna och slakterierna.

”Aktörer i detaljhandeln som pressar priserna för hårt utan att fråga sig hur ett slakteri kan producera mycket billigare än något annat, har inte förstått helheten i kedjan.”

”Marknadskrafterna med tillgång och efterfrågan styr till stor del hur resurserna fördelas genom kedjan.”

”Farm gate to retail price spread är ett mått som används för att identifiera hur resurserna fördelas i kedjan.”

Marknadskrafterna har en stor inverkan på hur resurserna fördelas. Resurserna behöver fördelas rättvist mellan aktörerna för att kedjan ska vara hållbar i längden.

Sammanfattning av resultat

Leverantörskedjan är komplex och den går inte att beskriva på ett enda standardiserat sätt. Det finns många system från nötkreatur till konsument vilket bidrar till komplexiteten. Vissa arbetar med en vertikal integration genom kedjan där de äger och driver värdeadderande led i kedjan som ligger utanför deras kärnkompetens. Andra arbetar mer med att outsourca tjänster till andra företag som är skickliga på just det de gör. Ett exempel på detta är att ett av de tillfrågade slakterierna till viss del använder sig av externa agenter för att köpa in nötkreaturen.

Leverantörskedjan genomsyras av nära relationer mellan aktörer. Det beror till stor del på ett ökat samarbete mellan aktörer i kedjan. Informationsflödet och feedbacken har medfört att aktörerna i McDonald's leverantörskedja är nöjda med varandra. Nära relationer har givit en säker produkt utav god kvalité som efterfrågas av konsumenter. De som medverkar i kvalitetssäkringssystemen tycker att de är positiva och att de bidrar till en hållbar produktion i framtiden. Aktörerna i kedjan försöker vara positiva till lönsamheten inom branschen, men vid en jämförelse med företag inom andra branscher så uppfattas lönsamheten som dålig. Alla är eniga om att lantbrukaren behöver få bättre betalt för råvaran de producerar. Vissa tror att också slakterierna kommer att få det svårare i framtiden, och att slakterierna behöver ha mer resurser i framtiden för att överleva.

Resultatet visar att vid prissättning är det många faktorer som har betydelse för att aktörerna ska vara nöjda med prissättningen. Alla tillfrågade ansåg att det är viktigt med transparens, ärlighet och genom detta nå en rättvis prissättning.

DISKUSSION

Syftet med diskussionen är att belysa resultatet med utgångspunkt i syftet och frågeställningarna. Jag kommer i detta avsnitt att analysera och koppla teorin från tidigare forskning till resultatet genom egna reflektioner. Studien har varit mycket intressant att utföra och möjligheten har givits mig att lära mig mycket kring lönsamheten i den brittiska nötköttsproduktionen.

Denna studie har undersökt McDonald's leverantörskedja i Storbritannien. Tyngdpunkten ligger på att identifiera vilka faktorer som påverkar lönsamheten i kedjan. Det finns oerhört många parametrar som påverkar ett företags intäkter och kostnader. Förutsättningar mellan olika länder är sällan lika varandra vilket gör det svårt att få fram korrekta resultat i siffror. Detta arbete har istället undersökt hur aktörerna i leverantörskedjan uppfattar sin lönsamhet och vilka faktorer som de tycker är viktiga för en god lönsamhet. Lönsamheten undersöks genom att undersöka hur aktörerna upplever sin lönsamhet.

Jag kommer i diskussionen ge mina egna reflektioner till resultatet som syftade till att svara på frågeställningarna som var följande:

- Hur är den brittiska leverantörskedjan för nötkött uppbyggd (med fokus på McDonald's leverantörskedja)?
- Hur uppfattas lönsamheten hos McDonald's brittiska underleverantörer för nötkött och vilka faktorer är viktiga för att skapa pristillfredsställelse?
- Hur uppfattar dessa aktörer att lönsamheten fördelas mellan olika led i kedjan?
- Vilken roll spelar kvalitetssäkringssystem för kedjans ekonomiska situation?

Produktion

Sveriges nötköttsproduktion är minimal i jämförelse med Storbritanniens. De har varit duktiga på att gynna den inhemska produktionen. Storbritannien har idag en självförsörjningsgrad på över 80 %. Det är bra med tanke på att deras befolkningsmängd är 6,2 gånger större än den svenska.

Den mångfacetterade produktionen av nötkött gör att det finns flera olika typer av leverantörskedjor. Det har genom arbetet nämnts att leverantörskedjan är komplex att beskriva. Det är givet att det är viktigt med värdeadderande led i kedjan som bidrar till intäkter för aktörerna. Det finns mycket att lära av varandra i olika leverantörskedjor.

Enligt litteraturstudien lämpar sig Storbritanniens klimat och landskap väl för nötköttsproduktion. Vissa delar av landet med stora delar av naturbetesmarker i kuperad terräng lämpar sig för en extensiv produktionsform. Skottland är ett sådant exempel, där landskapet domineras av grästäckta kullar där inte spannmål går att odla. Detta landskap domineras av naturbetesmarker som är väl lämpade för betande lantbruksdjur. Den intensiva uppfödningen där djuret är slaktmoget runt en ålder på 16 månaders är inte lika konkurrenskraftig i Storbritannien som deras extensiva produktion. Jag tycker att denna produktionsform lämpar sig bättre i länder som Polen med stora spannmålsarealer och billig arbetskraft. De har idag stora problem med billigt polskt importkött som konkurrerar hårt med den inhemska intensiva uppfödningen. Importerat kött från andra länder med en effektivare

produktion kan vara ett hot mot den inhemska produktionen i framtiden. Det gör det extra viktigt att behålla och förbättra konsumenternas förtroende för den brittiska råvaran.

En brittisk kvalitetssäkrad produkt kan i konsumenternas ögon tyckas ha högre tillförlitlighet än importerat kött. Med de brittiska öarna menas Storbritannien inklusive Irland. Det verkar som att konsumenterna har en stor vilja att köpa inhemskt nötkött. En bidragande faktor har varit hästköttskandalen som har lett till en ökad efterfrågan. Det var länge sedan priserna på nötkött var så höga som de är nu. Trots detta har produktionen av nötkött minskat under flera år. Det är en följd av hård konkurrens samt en ökad effektivitet hos mjölkproducenterna. Mjölkkorna producerar mer idag och det gör att färre mjölkkor behövs för att producera samma mängd mjölk. Minskningen av antalet mjölkkor syns inte minst i nötköttsproduktion där andelen utslagskor minskar. Denna trend har varit naturlig i stora delar av Europa. Ett högt pris på nötkött är positivt för producentledet medans konsumenter förmodligen tycker att låga priser är bra.

Historiskt sett har det varit små aktörer genom leverantörskedjan för nötkött. Utvecklingen har gått framåt och de mindre företagen försvinner och ersätts med en mer industrialiserad produktion. De större enheterna har medfört hårdare kontroller på produktionen. Om något skulle gå fel i värdekedjan så är det många fler som blir berörda mot förr. Enligt resultatet verkar det som att nära relationer mellan aktörerna i kedjan är något som alla anser vara viktigt. Leverantörskedjan i sin helhet kan bli effektivare om aktörerna i olika led samarbetar.

Enligt resultatet präglas McDonald's leverantörskedja av nära och goda relationer mellan aktörerna. Det är i denna kedja viktigt med ett informationsflöde mellan aktörerna. Genom detta informationsflöde får aktörer kunskap om vad andra aktörer i kedjan efterfrågar. Det är inte vanligt med att lantbrukare slår sig samman i producentgrupper för att förhandla med slakterierna. Utefter mina erfarenheter så är det ett mycket vanligare tillvägagångssätt i Sverige. Min tolkning är att det är mycket vanligare att aktörer i McDonald's brittiska leverantörskedja samarbetar mer över olika nivåer i kedjan. Det är möjligt att man i Sverige samarbetar mer med aktörer på samma nivå i kedjan och man ser nästa led som en fiende. Vi skulle möjligtvis i Sverige kunna dra lärdom av deras nära relationer mellan de olika nivåerna i leverantörskedjan. Exempelvis lantbrukares goda relationer till slakterierna och slakteriernas goda relationer till OSI. Enligt Fristedt et al (2002) kan besparingar i ett led leda till förhöjda kostnader i nästa led. Förbättrade relationer mellan aktörerna i den svenska leverantörskedjan skulle kunna ge möjligheter till en förbättrad och effektivare produktion genom kedjan.

Kvalitetssäkringssystem

Kvalitetssäkringssystemen medför vissa extra kostnader men de tillfrågade anser att fördelarna väger över nackdelarna. De lantbrukare som inte är med i något kvalitetssäkringssystem riskerar att få mindre betalt för sin råvara, då marknaden begränsas till färre aktörer vid avsalu. En marknadsplats för ej kvalitetssäkrad råvara kan vara spotmarknaden. Enligt Fearne (1998) så är det sämre priser för leverans av nötkreatur med god kvalitet till spotmarknaden. Kvalitetssäkringssystemet ökar värdet på lantbrukarens råvara vilket i slutändan gör att de får större intäkter vid avsalu. Det tycks dessutom också kunna göra att lantbrukaren känner mer stolthet för sin produktion. För slakterierna och deras kunder innebär systemet, enligt de intervjuade, bättre kvalitet en mer långsiktigt hållbar kedja och bättre kommunikation med konsumenterna.

BSE-krisen och nu mer nyligen hästköttsskandalen har gjort att konsumenterna är noggranna med vad de äter. En kvalitetssäkrad produkt innebär en tillförlitligare råvara som efterfrågas av konsumenten. Det kan vara svårt att ta betalt för de extra kostnaderna som en extra kvalitetssäkring medför om inte konsumenterna efterfrågar det. Kvalitetssäkringen i Storbritannien är mycket positiv då konsumenternas krav har drivit på utvecklingen. Det är exempelvis svårt att ta betalt för mervärden i form av hårda djurskyddsregler som resulterar i en god djurvälstånd om inte konsumenten efterfrågar det mervärdet.

Lönsamhet och pristillfredsställelse

På frågorna om hur aktörer upplever sin lönsamhet svarade de tillfrågade att de tycker att lönsamheten är för dålig i jämförelse med företag i samma storlek inom andra branscher. De tillfrågade ansåg ändå att lönsamheten är okey i jämförelse med kollegor inom samma bransch. Lantbrukarna ansåg att priserna på nötkött är höga men de kan inte täcka upp de förhöjda kostnaderna. De har fått en försämrad lönsamhet genom att rörliga kostnader som diesel och foder har stigit snabbare än intäkterna har ökat. De ökade kostnaderna får effekter hos alla aktörer i kedjan då marginalerna mellan producent och konsument borde minska om priserna till slutkonsument ska vara densamma. Om inte intäkterna avspeglar kostnaderna innebär det att marginalerna hos aktörerna i kedjan sjunker. De aktörer som inte lyckas effektivisera sin produktion i samma takt som de sjunkande marginalerna får en försämrad lönsamhet. Denna utveckling kan leda till att många producenter på sikt blir tvungna till att lägga ner sin produktion. Ett högre pris till slutkonsument skulle kunna vara en lösning. I ett citat från LMC (Livestock Market Center) så säger de att konsumtionen av nötkött har minskat kraftigt vid tidpunkter med höga priser på råvara till slutkonsument. Det senaste året har varit extra påfrestande för lantbrukarna på grund av det dåliga vädret. Kostnaderna som uppstått på grund av den extrema väderleken är olyckliga och svåra att förebygga. Då uppfattningen av lönsamheten är ett subjektivt begrepp kan svaret att aktörerna uppfattade lönsamheten som ok vara ett utlåtande i form av positivt tänkande. Undersökningar gjorda av Eblex visar ju nämligen att den genomsnittlige nötköttsproducenten gör negativa netton idag. Det kan tolkas så att slakteriernas och OSIs lönsamhet faktiskt är god medans lantbrukarna kanske inte har någon egentlig uppfattning om hur deras lönsamhet borde se ut, om den vore perfekt.

Aktörerna tycker att en rättvis prissättning är viktigt för att affärsrelationerna ska fungera tillfredställande. Pristillfredsställelse är ett begrepp med många dimensioner, som Matzler et al. (2006) har demonstrerat. Det är tydligt att det inte enbart är det högsta möjliga priset som har betydelse för hur nöjda aktörer är med affärsrelationerna i den här studien. Det har mindre betydelse med ett högt pris om det inte går att lita på att prissättningen är rättvis. Ett rättvist pris i jämförelse med andra kollegor inom samma bransch leder till en ökad tillförlitlighet till prissättningen. En lantbrukare skulle exempelvis bli missnöjd om han fick reda på att priset till honom vore sämre än grannens trots att kvantiteten och kvalitén är densamma. Han skulle också känna missnöje om någon i hans leverantörskedja gör stora vinster varje år samtidigt som lantbrukarens egen ekonomi är ansträngd. En rättvis prissättning är ett relativt begrepp då rättvist kan upplevas olika beroende på vem som är tillfrågad. Aktörer kan antagligen visa upp att ett pris är rättvist genom att vara öppna ärlig och transparenta i prissättningen. Relativpriset alltså det priset där en prisjämförelse genomförs innan beslutsprocessen är antagligen också av betydelse för hur rättvist priset uppfattas. Det ligger troligen i aktörers intresse i att uppleva att de är en del i en framgångsrik kedja där relativt priset är lika eller högre än för aktörer som är med i en annan kedja. Förtroendet för priset är förmodligen en viktig faktor i alla prisdimensioner.

I en rättvis prissättning tycks också ingå att man vill bli belönad för att producera råvara av god kvalitet. Det skulle vara mindre intressant att producera en bra råvara om man skulle ha vetskapen om att inte bli belönad för den. Vid en medelprissättning där allt kött i ett parti får samma prissättning så tenderar den bättre råvaran till att subventionera råvara utav sämre kvalitet. Slakterierna har idag klassningssystem för olika typer av slaktkroppar. Dessa klassningssystem är antagligen en väg för slakterierna att belöna god kvalitet på råvaran. Även OSI använder sig av belöningar till de slakterier som lyckas producera råvara av bästa kvalitet under ett år. Det är troligtvis så att de flesta aktörerna i kedjan använder sig av belöningar för god kvalitet. Kvalité är också ett subjektivt begrepp som kan tolkas på olika sätt. Det kan tänkas att kvalitet är ett mervärde som i slutändan konsumenterna kan tänkas betala mer för. Merbetalningen kan i sin tur göra det möjligt för aktörer att belöna kvalitet. Kvalitetsbegreppet kan slutligen tolkas som den råvara som genererar ett mervärde hos aktörerna i leverantörskedjan genom en merbetalning. Prisstabilitet är också viktigt; likviditeten i många företag är beroende av ett stabilt pris som ger ett jämnt intäktstillflöde. Det är inte alltid enkelt att ha en stabil prissättning då marknaden svänger. Istället kan man sträva efter att ge tydlig information så att priserna inte förändras oväntat.

Jag anser slutligen att man inte endast kan tolka det som att de olika prisdimensionerna bygger upp den rättvisa prissättningen som är viktigt för aktörerna i kedjan. Min tolkning är att alla de olika dimensionerna påverkar varandra och därigenom är alla viktiga för att uppnå pristillfredsställelse. Jag tror även att affärsrelationerna inte endast påverkas av förståelsen för prisdimensionerna utan även transparens, förtroende, tillförlitlighet och hur rättvist de blir behandlade i sin helhet.

Resultatet visar att de intervjuade anser att detaljhandeln tar för stor del av resurserna i leverantörskedjan. Utvecklingen med större enheter gör att vissa aktörer har fått större marknadsandelar. Färre och större aktörer skapar en monopolsituation på vissa lokala marknader. Alla de tillfrågade intervjupersonerna ansåg att detaljhandeln har för mycket makt. De utnyttjar makten för att pressa underleverantörernas marginaler. Det skulle enligt London economics (2004) kunna motverkas av starkare aktörer i slakteriledet. Större slakterier med mer makt skulle kunna vara positivt då de kan fungera som en motvikt mot större aktörer i nästa led. Ett problem med starkare slakterier kan vara att de får en större makt mot lantbrukaren. Då det finns en stor efterfrågan på brittiskt nötkött minskar risken för en hårdare press på lantbrukarna. Ett av de tillfrågade slakterierna ansåg inte att mer makt hos slakterierna skulle lösa problemen med stora aktörer i detaljhandeln. Liksom Fristedt et al. (2002) påpekat kan besparingar i ett led leda till problem i nästa, vilket i sin tur kan ha negativa konsekvenser för den egna verksamheten. Ett sätt detta kan ske är naturligtvis genom att producenter upphör med produktionen. Cox et al. (2001) har påpekat att aktivitet i leverantörskedjan sker med syftet att skapa förtjänst för aktörerna själva, inte för att skapa värde för konsumenten. Efterfrågan på brittiskt nötkött uppfattas som hög, men om produktionen inte är lönsam kan man anta att lantbrukare (som en av de intervjuade här) ändå överväger att sluta producera, vilket inte borde vara i varken slakteriernas eller andra nedströms aktörers intresse. Det kan även finnas andra typer av konsekvenser, vissa anser till exempel att detaljhandelns synsätt med en prispress på underleverantörerna har varit en bidragande faktor till hästköttskandalen. En annan intressant aspekt är att denna studie använde McDonald's kedja som en fallstudie, men i resultaten blir det tydligt att olika typer av kedjor och dess medlemmar påverkar varandra ekonomiskt. Aktörer i detaljhandeln är inte del av McDonald's direkta kedja, men prisbilden färgar av sig inte minst då de kan ha gemensamma leverantörer.

Metod

Frågeställningen i studien är riktade mot mjuka värden som hur lönsamheten upplevs av aktörerna. Den metod som är bäst lämpad för studien är kvalitativa intervjuer med aktiva inom branschen. Urvalet av intervjupersonerna gjordes tillsammans med McDonald's och slakterierna. Objektiviteten i urvalet kan diskuteras då McDonald's även är med och sponsrar arbetet och det ligger i slakteriernas intresse att visa upp en bra produktion. Urvalet av intervjupersoner kan ha haft inverkan på resultatet.

Jag besökte Storbritannien en vecka för att utföra intervjuer med aktörer i McDonald's leverantörskedja. Fysiska intervjuer ger stora fördelar mot andra metoder genom att man även fångar upp viktiga visuella intryck. På grund av svårigheter på plats med att få intervjuer gjorda så kunde inte datainsamlingen slutföras under veckan. Under resan utfördes tre stycken fullständiga intervjuer med ett semistrukturerat systematiskt tillvägagångssätt. De övriga intervjuerna blev på grund av olika skäl inte utförda med samma systematiska tillvägagångssätt. Dessa intervjuer byggde på ett fåtal frågor under kortare möten. Efter hemkomst har försök gjorts att fullfölja datainsamlingen via telefonintervjuer. Flera personer som ansågs lämpliga inom ämnet kontaktades i hopp om hjälp med att facilitera fler intervjuer. Hemma i Sverige utfördes ytterligare två intervjuer via telefon med aktörer inom den brittiska leverantörskedjan för nötkött. Dessa intervjuer gjordes med en lantbrukare samt OSI. Intervjuernas objektivitet kan ha påverkats av att McDonald's och slakterierna som medverkade i urvalet av intervjupersoner kan anses vara jäviga. Det var mycket positivt att jag fick möjligheten att intervjua många personer med olika roller i kedjan. Det gav ett resultat med perspektiv från olika intervjupersoner.

Slutsatser

Slutsatsen kan dras att leverantörskedjan är komplex och många faktorer inverkar på lönsamheten i kedjan. Några andra mer specifika slutsatser som kan dras av detta arbete är att:

- Råvaran till brittiska McDonald's hamburgare kommer från flera olika uppfödningssystem, med olika utmaningar gällande ekonomi och kvalitet.
- Underleverantörerna är generellt sett nöjda med varandra inom McDonald's leverantörskedja. Aktörerna anser att det är ett fungerande informationsutbyte mellan aktörerna i kedjan och de är måna om att ha goda relationer med varandra.
- McDonald's underleverantörer tycker att lönsamheten i McDonald's leverantörskedja är acceptabel men den kunde varit bättre.
- Vid en jämförelse med andra branscher tycker aktörerna att lönsamheten är för dålig, även om man anser sig prestera relativt bra jämfört med andra liknande aktörer inom branschen.
- De flesta tillfrågade ansåg att alla prisdimensioner var viktiga men den allra viktigaste för lantbrukare är kanske en *rättvis* prissättning.
- Många aktörer i kedjan tycker att kvalitetssäkringssystemen är positiva då de bidrar till en säker produktion som förbättrar konsumenternas förtroende.
- Alla tillfrågade tycker att detaljhandeln tar för stor del av resurserna i kedjan.

REFERENSER

Skriftliga

- Bourlakis, M.A. Weightman P.W.H. (2004). Food Supply Management. Blackwell publishing: Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK
- Cox, A. Chicksand, D. (2005). The Limits of Lean Management Thinking: Multiple Retailers, Food and Farming Supply Chains. *European Management Journal*, vol. 23(6), ss. 648-662.
- Cox, A. Sanderson, J. Watson, G. (2001). Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. *Supply Chain Management*, vol. 37(2), ss. 28-35.
- Defra (Department for Environment, Food & Rural Affairs), (2010-03-31). *Assurance schemes and standards*.
<http://archive.defra.gov.uk/foodfarm/food/trade/assurance/> [2013-05-23]
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken*. 2ed. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Eblex. (2009). The Future of the English Beef Industry. Milton Keynes: Eblex. Tillgänglig:
http://www.eblex.org.uk/documents/content/publications/p_cp_inthebalance.pdf (2013-04-10)
- Eblex. (2012, a). Securing the Future for English Beef Supply. Kenilworth: Eblex. Tillgänglig:
http://www.eblex.org.uk/documents/content/publications/p_cp_eblex_balancing_the_market_final_220512.pdf (2013-04-12)
- Eblex. (2012, b). Statistical yearbook 2012. Kenilworth: Eblex. Tillgänglig:
http://www.eblex.org.uk/documents/content/markets/m_uk_yearbook12_cattle240812.pdf (2013-04-11)
- Eblex. (2013). Country Report. Eblex. Tillgänglig:
http://www.eblex.org.uk/documents/content/markets/m_cr_beef_uk191212.pdf (2013-04-11)
- Fearne, A. (1998). The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the British beef industry. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 3(4), ss. 214–231.
- Francis, M. Simons, D. Bourlakis, M. (2008). Value chain analysis in the UK beef foodservice sector. *Supply Chain Management*, vol. 13(1), ss. 83–91.
- Fristedt, M. Hansson, A. Hüge-Brodin, M. Rehme, J. Sandberg, E. (2012). *Supply Chain Management in practice: A Case study of McDonald's Sweden*. Linköping: Linköping University Electronic Press (LIU-IEI-R; 2012:6).

Furemar, S. (2004). Prusbildning och marknad för ekologiska livsmedel i fem EU-länder. Lund: Livsmedelsekonomiska institutet (SLI-skrift, 2004:2).

Tillgänglig: http://www.agrifood.se/Files/SLI_skrift20042.pdf (2013-04-29)

Gyau, A. Somogyi, S.A. (2012) Exploring the Multi-Dimensional Nature of Price Satisfaction in Business to Business Suppliers. *Journal of Relationship Performance*, vol 5(1), ss. 42–53.

Kotler, P. Armstrong, G. Parment, A. (2011). Principles of Marketing Swedish edition. Pearson Education Limited: Essex

Kvale, S. (2006). Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur: Lund.

Lantbrukarnas Riksförbund. (2012). *Gemensam satsning på svenskt nötkött*.

<http://www.lrf.se/Om-LRF/Kontakta-LRF/Press/Nyheter/2012/Gemensam-satsning-pa-svenskt-notkott/> [2013-04-10]

London Economics. (2004). Investigation of the determinants of farm-retail price spreads. London Economics.

Matzler, K. Wurtele, A. Renzl, B. (2006). Dimensions of price satisfaction: a study in the retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 24(4), ss. 217-227.

McDonald's, UK. (2013, a). Menu

http://www.McDonald's.co.uk/ukhome/Aboutus/Newsroom/facts_and_stats0/menu.html [2013-04-20]

McDonald's, UK. (2013, b). What makes McDonald's.

<http://www.mcdonalds.co.uk/ukhome/whatmakesmcdonalds/questions/food/beef/why-doesnt-mcdonalds-buy-their-beef-in-the-usa-instead-of-britain.html> [2013-05-27]

McDonald's Sverige (2013). Från jord till bord.

http://www.McDonald.se/se/om_mcdonald_s/vart_miljoarbete/fran_jord_till_bord.html [2013-04-10]

Nelson, K. E. and L. A. Duewer (1997). Meat industry price spreads: What do they indicate?. *Agricultural Outlook December 1997*, ss.11-15.

OSI. (2012). OSI GROUP COMPANIES NAMED AMONG MCDONALD'S 2012 SUSTAINABLE SUPPLIERS. Aurora, Illinois: OSI Group. Tillgänglig:

<http://www.osigroup.com/downloads/OSI%20Group%20McD%20BOSS%20Master%20Press%20Release.pdf> (2013-05-28)

RSPCA. (2013). Beef cattle –farming.

<http://www.rspca.org.uk/allaboutanimals/farm/cattle/beef/farming> [2013-04-10]

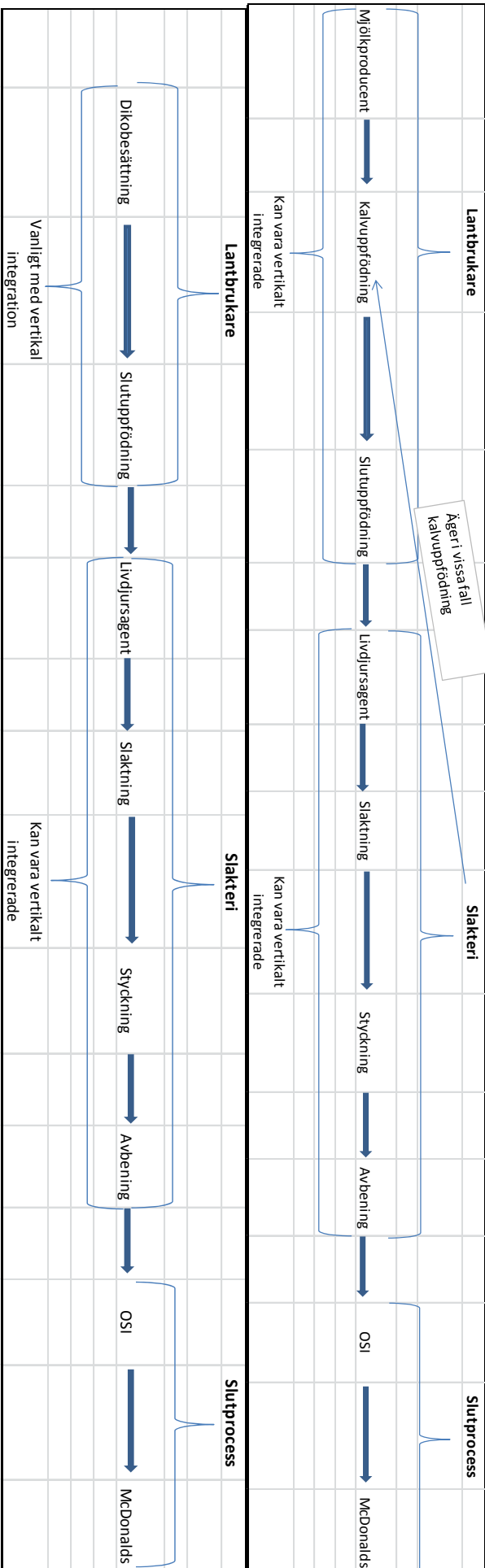
Schulze, B. Spiller, A. Wocken, C. (2006). Supplier Relationship Quality in the German Pork and Dairy Sector: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. I: *16th Annual World Forum and Symposium "Agribusiness, Food, Health, and Nutrition"*, IAMA Conference, 10 – 13 Juni 2006, Buenos Aires, Argentina.

Somogyi, SA. Gyau, A. (2009). The impact of price satisfaction on supplier relationship performance. *Sustainable Management and Marketing*, 30 Nov-2 Dec 2009, Melbourne, Australien.

Svenskt Kött. (2011). Köttmarknadsutveckling 2011.
<http://www.svensktkott.se/om-kott/statistik/produktion-import-export/kottmarknadsutveckling-2011/> [2013-04-08]

UK Agriculture. (2013). Beef farming in the UK.
http://www.ukagriculture.com/livestock/beef_farming_uk.cfm [2013-04-11]

BILAGOR



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?

Interview guide: Intermediary Date:

Recorded:

Position in company:

Years in the company / at this position:

Sourcing

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

2. How has this picture (drawn in the previous question) changed during the past 20(?) years? What made the company decide to source beef from your current suppliers?

3. Has sourcing domestic beef at the right quality and price been a challenge for the company at any point?

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

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

4. What type(s) of contracts do you have with your suppliers - do you buy from spot markets or do you have more long term relationships? Why have you chosen the current model and what are the benefits and drawbacks?

5. What type(s) of contracts do you have with your buyers, and with OSI in particular?

6. What are your experiences with the quality assurance scheme? What are the benefits and drawbacks for your company? What made you decide to use it?

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

Power

8. If you lost one of your beef suppliers, would it be hard or easy to replace them? Does it involve a high cost for the company if it has to look for, and switch to, other suppliers?

9. What about your buyers of beef – is it difficult or easy to replace a buyer that you lose? What about McDonald's, are they an important customer for you and why?

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

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

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

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

Economic flow

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

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

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

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

Satisfaction

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

Satisfaction with the product

Satisfaction with practices, communication, competence

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

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

Satisfaction with prices

Satisfaction with practices, communication, competence

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

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

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

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

Future outlook and final comments

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

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

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

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 (ie 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?

7. 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?

8. 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?