



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Magisteruppsats
VT 2006

Prisskillnader mellan svenskt och sydamerikanskt nötkött

– Rosa eller Rosita på tallriken?

Handledare
Hans Knutsson

Författare
Katrin Andersson
Ida Sjöstrand

Sammanfattning

- Titel:** Prisskillnader mellan svenskt och sydamerikanskt nötkött.
– Rosa eller Rosita på tallriken?
- Seminariedatum:** Den 8 juni 2006
- Ämne/kurs:** FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Katrin Andersson
Ida Sjöstrand
- Handledare:** Hans Knutsson
- Nyckelord:** Svenskproducerat nötkött, importerat nötkött, värdekedja, branschanalys och prisskillnader.
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att kartlägga nötköttsbranschen med avsikten att vidare utreda de bakomliggande faktorerna till varför det, i butiker, skiljer så mycket i pris mellan svenskproducerat och utländsk importerat nötkött.
- Metod:** I vår uppsats har vi utgått ifrån en deduktiv ansats, med vissa induktiva inslag. Vi har använt oss av en kvalitativ metod, där vi har insamlat material främst via intervjuer.
- Teoretiskt perspektiv:** Vi har använt oss av teorier i form av de fem konkurrenskrafterna och Strategic Cost Management. De fem konkurrenskrafterna möjliggör en kartläggning av nötköttsbranschen och genom Strategic Cost Management har vi analyserat värdekedjan, vilket köttet passerar igenom från producenten till butikerna.
- Empiri:** Vårt empiriska material baseras på informationen vi har funnit genom våra intervjuer. För att få en helhetsbild av värdekedjan, har vi intervjuat minst en person inom varje led: producent, slakteri, grossist och livsmedelsbutik.
- Slutsatser:** I vårt arbete med att kartlägga nötköttsbranschen har vi funnit att det är en komplex bransch där ägarförhållanden knyter aktörerna på marknaden tätt ihop. Genom att vi har granskat de skillnader, som uppkommer i kostnader mellan svenskt och importerat kött, har vi upptäckt att dessa sker främst i de första leden i värdekedjan. Trots detta har vi funnit att de stora skillnaderna i påslag, mellan svenskt och importerat nötkött, finns i butiksledet, vilket vi ställer oss frågande inför eftersom vi anser att de kostnader som uppstår i detta led, är desamma för butikerna.

Abstract

- Title:** Differences in pricing between Swedish and Southamerican beef. – Rosa or Rosita on the plate?
- Seminar date:** June 8th 2006.
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Katrin Andersson
Ida Sjöstrand
- Advisor:** Hans Knutsson
- Key words:** Beef produced in Sweden, imported beef, value chain, industry analysis and differences in pricing.
- Purpose:** The purpose of our essay is to analyze the beef industry and to investigate the underlying factors behind the differences in pricing between beef produced in Sweden and imported beef, in grocer's shop.
- Methodology:** We have based our essay on a deductive approach with the influence of some inductive features. We have used a qualitative methodology where by the collected material is foremost based on our interviews.
- Theoretical perspective:** We have used theoretical models in the form of the Five Forces and Strategic Cost Management. Five Forces has enabled us to map out the beef industry and through Strategic Cost Management we have analyzed the value chain, which the meat passes through on its way from producer to the grocer's shop.
- Empirical foundation:** Our empirical foundation is based on the information collected through our interviews. To be able to provide an overall picture of the value chain, we have interviewed at least one person within each link: producer, butchery, wholesaler and grocer's shop.
- Conclusions:** By analyzing this industry we have found that it is a complex industry, with owner relationships tying the actors on the market closely together. When examining the differences in costs between Swedish and imported beef, we have discovered that they mainly exist in the beginning of the value chain. Even though, we have found that the increasing differences in pricing, between Swedish and imported beef, occur in the grocer's shops. This is something that we find questionable because we believe that the costs, for the grocer's shops, are the same.

Förord

Under arbetet med denna uppsats har vi fått möjligheten att fördjupa våra kunskaper inom den svenska nötköttsbranschen. Det har varit en intressant resa i en bransch vi tidigare kunde mycket lite om. Vi har mött hängivna personer som är mycket engagerade i sitt arbete i branschen, vilket har berikat vårt arbete. Därför vill vi här rikta ett tack till alla de personer i branschen som hjälpt oss, med stort och smått, i vårt arbete med denna uppsats.

Följande vill vi tillägna ett speciellt tack: Hans Knutsson, vår handledare, som utgjort bollplank och som genom sitt engagemang fått oss att plocka fram våra yttersta färdigheter. Fredrik Strömblad, som under arbetets gång delgivit oss konstruktiv kritik och idéer, som har varit till stor hjälp för vårt fortsatta arbete. Tack.

Lund, 2006-06-14

Katrin Andersson och Ida Sjöstrand

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	11
1.4 SYFTE	11
1.5 AVGRÄNSNINGAR	11
1.6 DEFINITIONER	11
1.7 DISPOSITION	12
2. METOD	13
2.1 VAL AV ÄMNE	13
2.2 ANGREPPSSÄTT	14
2.3 DATAINSAMLING	16
2.3.1 PRIMÄRDATA	16
2.3.2 SEKUNDÄRDATA	18
2.4 METOD- OCH KÄLLKRITIK	19
2.4.1 VALIDITET	19
2.4.2 RELIABILITET	21
3. TEORETISK REFERENS RAM	22
3.1 BRANSCHKONKURRENSENS FEM KRAFTER	22
3.1.1 KONKURRENSINTENSITET I BRANSCHEN	23
3.1.2 HOT FRÅN POTENTIELLA ETABLERARE	23
3.1.3 HOT FRÅN SUBSTITUT	24
3.1.4 KÖPARNAS FÖRHANDLINGSKRAFT	25
3.1.5 LEVERANTÖRERNAS FÖRHANDLINGSKRAFT	25
3.2 STRATEGIC COST MANAGEMENT	26
3.2.1 VÄRDEKEDJEANALYS	26
3.2.2 STRATEGISK POSITIONERING	30
3.2.3 KOSTNADSDRIVARANALYS	32
3.3 AVSIKTEN MED ANVÄNDADET AV VALD TEORI	32
3.4 KRITIK MOT MODELLERNA	33
3.4 IDEAL VÄRDEKEDJA	34
4. LIVSMEDELSBRANSCHEN – KÖTT	35
4.1 INTRODUKTION	35
4.2 BRANSCHKONKURRENTER	35
4.3 HOT FRÅN POTENTIELLA ETABLERARE	37
4.4 HOT FRÅN SUBSTITUT	37
4.5 KÖPARNAS FÖRHANDLINGSKRAFT	38
4.6 LEVERANTÖRERNAS FÖRHANDLINGSKRAFT	39
4.7 SAMMANFATTNING	39

5. VÄRDEKEDJAN	41
5.1 INTRODUKTION	41
5.1.1 DEN SVENSKA VÄRDEKEDJAN	41
5.1.2 VÄRDEKEDJAN FÖR IMPORTERAT KÖTT	41
5.1.3 SKILLNADER MELLAN SVENSK OCH SYDAMERIKANSK PRODUKTION	43
5.2 PRODUCENT	43
5.3 SLAKTLED	45
5.4 GROSSIST	46
5.4.1 SVENSKT NÖTKÖTT	46
5.4.2 IMPORTERAT NÖTKÖTT	49
5.5 LIVSMEDELSBUTIK	51
5.5.1 SVENSKT NÖTKÖTT	51
5.5.2 IMPORTERAT NÖTKÖTT	52
5.6 SAMMANFATTNING	52
6. ANALYS	54
6.1 INTRODUKTION	54
6.2 VÄRDEKEDJEANALYS	55
6.2.1 LÄNKAR TILL LEVERANTÖRER	55
6.2.2 LÄNKAR TILL KUNDER	56
6.2.3 PROCESSLÄNKAR INOM SIN EGEN VERKSAMHET	57
6.2.4 LÄNKAR MELLAN OLIKA AFFÄRSOMRÅDEN INOM FÖRETAGET	57
6.3 BRANSCHANALYS UTIFRÅN DE FEM KONKURRENSKRAFTERNA	58
6.3.1 KONKURRENSINTENSITET I BRANSCHEN	58
6.3.2 POTENTIELLA INTRÄDARE	59
6.3.3 SUBSTITUT	60
6.3.4 KÖPARNAS FÖRHANDLINGSKRAFT	61
6.3.5 LEVERANTÖRERNAS FÖRHANDLINGSKRAFT	61
6.4 STRATEGISK POSITIONERING	62
6.4.1 PRODUCENT	62
6.4.2 SLAKTERI	64
6.4.3 GROSSIST	64
6.4.3 BUTIK	65
6.5 KOSTNADSDRIVARANALYS	66
6.5.1 PRODUKTION	67
6.5.2 TRANSPORT	68
6.5.3 SLAKT	69
6.5.4 LAGER	70
6.5.5 BUTIK	71
6.5.6 SAMMANFATTNING AV KOSTNADSDRIVARANALYSEN	71
6.6 ANALYS AV VÅR UNDERSÖKNING AV BUTIKSLEDET	72
6.6.1 FÖRKLARINGAR TILL BUTIKENS HÖGA PÅLÄGG	72
6.6.2 PROCENTPÅSLAG	73
6.6.3 KÄNT MAXPRIS	73
7. RESULTATDISKUSSION	74
7.1 RESULTAT	74
7.1.1 VÄRDEKEDJAN	74
7.1.2 NÖTKÖTTBRANSCHEN	75
7.1.3 STRATEGISK POSITIONERING	76

7.1.4 KOSTNADSDRIVARE	77
7.2 DISKUSSION	78
7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	81
KÄLLFÖRTECKNING	82
<hr/>	
<i>PUBLICERADE KÄLLOR</i>	82
<i>ELEKTRONISKA KÄLLOR</i>	83
<i>MUNTLIGA KÄLLOR</i>	83
BILAGOR	85
<hr/>	
<i>BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR TILL LRF</i>	85
<i>BILAGA 2: INTERVJUFRÅGOR TILL PRODUCENT, ANNA KRISTOFFERSSON</i>	86
<i>BILAGA 3: INTERVJUFRÅGOR TILL SLAKTERI, UGGLARPS</i>	87
<i>BILAGA 4: INTERVJUFRÅGOR TILL GROSSIST, SWEDISH MEATS</i>	88
<i>BILAGA 5: INTERVJUFRÅGOR TILL GROSSIST, ICA</i>	89
<i>BILAGA 6: INTERVJUFRÅGOR TILL GROSSIST, NORTH TRADE</i>	90

1. Inledning

I detta kapitel ger vi inledningsvis en introduktion till ämnet och den problematik som utgör grunden för uppsatsen. Uppsatsens problemformulering och syfte presenteras också i kapitlet. Avslutningsvis presenteras en disposition över resterande del av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Idag är det vanligt i Sverige att se ett stort utbud av importerat kött i de flesta butiker. Importen har ökat och rädslan avseende utländskt kött, som tidigare funnits, har minskat.¹ Av det kött som säljs och konsumeras i Sverige idag är 45 procent av nötköttet och 20 procent av grisköttet importerat.²

I en artikel från år 2005 kan utläsas att Sveriges självförsörjningsgrad avseende nötkött har under de senaste 15 åren minskat till 58 procent jämfört med tidigare 85 procent. En anledning till den minskade självförsörjningsgraden är att produktionen har sjunkit något, men främst beror det på att import av utländskt kött har ökat kraftigt. Konsumtionen ökar, vilket beror på de låga priserna. Inger Pehrson, generalsekreterare för Sveriges Nötköttsproducenter och ansvarig för nötköttsfrågor inom LRF (Lantbrukarnas Riksförbund), menar att Sverige har blivit en marknad för dumpning av andra länders överskott. Hon säger vidare att det inte i något annat land i Europa säljs så mycket utländskt kött, som det görs i Sverige.³ Även självförsörjningsgraden av griskött i Sverige sjunker årligen och var i slutet av 2005 nere på 75 procent.⁴

Trots att importen och konsumtionen av utländskt kött har ökat finns det motstånd mot utländskt kött. Konsumentföreningen Stockholm genomförde attitydundersökningar som visade att ungefär 80 procent av de tillfrågade uppgav att de föredrog att köpa svenskt kött i livsmedelsbutikerna. Trots detta frestas allt fler av det importerade köttets röda prislapp. I takt med att utländskt kött importeras i större utsträckning, samt hysterin kring eventuella köttssjukdomar, har kvalitetskontroller och märkning av köttet blivit alltmer vanligt. I dagens "sjukdomshysteri" är det värt att påpeka att en stor del av köttet som importeras säljs till restauranger, där gästerna utan problem beställer in kött utan att ifrågasätta dess ursprung.⁵

¹ Palmeus, Lennart "Allt mer billig brasiliansk biff på de svenska matborden", *Dagens industri*, 2004-09-20.

² Wessman, Johan "Swedish Meats på väg mot internationell fusion", *Sydsvenska Dagbladet*, 2006-01-29.

³ Cardell, Amelie E. "Utländskt kött dumpas i Sverige", *Sydsvenska Dagbladet*, 2005-01-16.

⁴ Ennart, Henrik "Bönder sågar pris på svenskt kött", *Svenska Dagbladet*, 2005-12-21.

⁵ Cardell, Amelie E. "Utländskt kött dumpas i Sverige", *Sydsvenska Dagbladet*, 2005-01-16.

Det råder delade meningar om varför de svenska kött detaljerna, såsom filéer, är så pass mycket dyrare än utländskt kött i butikerna. En del anser att orsaken till att det svenska köttet är dyrare än det importerade beror på vårt klimat, vilket leder till att stallarna måste värmas upp, ökad skötsel och bättre fodersammansättning. Vidare har Sverige även stränga djurskyddslagar, vilka ställer krav på djuromsorg och livsmedelssäkerhet.⁶

Genom att granska orsakerna till det höga priset på svenskt kött i butikerna ifrån en annan synvinkel kan andra motiv finnas. Av undersökningar som genomförts har framkommit att konsumenter i Sverige är villiga att betala ett pris, som är högre, om köttet är svenskt. Det är dock inte de svenska producenterna som får dra fördel av det högre priset. De får, vid slakt, ett pris som överensstämmer med den europeiske bondens trots att det i butikerna finns stora skillnader i priset. Efter butikernas påslag kan priset på svensk fläskfilé vara 94 kronor dyrare kilot än priset på utländskt kött.⁷ Skillnaden i pris mellan svenskt kött och utländskt importkött är således, enligt dessa undersökningar, inte så stor som man skulle kunna tro utifrån det pris konsumenter får betala i butikerna. Utgångspunkten för vår uppsats kommer att vara de stora prisskillnaderna i butiksledet mellan svenskt och utländskt kött.

1.2 Problemdiskussion

Uppsatsen grundar sig i den dagsaktuella debatten om att kött fraktas över världshaven för att säljas i livsmedelsbutiker i Sverige. Det har blivit allt vanligare att läsa ”ursprung: Brasilien” på förpackningarna i kött disken, då den största köttimporten till Sverige kommer just från Brasilien.⁸ Som nämnts ovan i bakgrunden har Sveriges självförsörjningsgrad av nötkött och griskött under de senaste åren minskat och den tenderar att fortsätta i samma riktning. Är det så att det utländska köttet konkurrerar ut det svenskproducerade genom att det har ett lägre försäljningspris i affärerna eller är det andra faktorer, som har avgjort att importen av kött har ökat de senaste åren?

Kan det vara så att köttnationalismen i Sverige har minskat eller rentav försvunnit? Är det i så fall en anledning till varför det säljs mer utländskt kött i de svenska livsmedelsaffärerna? Eller är det endast en ökad prisedvetenhet som ligger till grund för att vi svenska konsumenter köper och äter alltmer kött som är producerat utanför Sverige? Den minskade köttnationalismen kan kanske även vara ett resultat av den ökade globaliseringen.

Samtidigt som allt fler konsumenter väljer att köpa billigt utländskt kött visar aktuella resultat från konsumentundersökningar, att konsumenter i Sverige är villiga att betala ett

⁶ Cardell, Amelie E. ”Utländskt kött dumpas i Sverige”, *Sydsvenska Dagbladet*, 2005-01-16.

⁷ Ennart, Henrik ”Bönder sågar pris på svenskt kött”, *Svenska Dagbladet*, 2005-12-21.

⁸ Palmeus Lennart ”Allt mer billig brasiliansk biff på de svenska matborden”, *Dagens industri*, 2004-09-20.

högre pris om köttet är svenskt.⁹ Detta kan tolkas som att det inte endast är priset som avgör vad de svenska konsumenterna köper. Men trots att undersökningarna visar att konsumenterna kan tänka sig betala extra för att få svenskt kött så säljs det mer och mer importerat nötkött i de svenska livsmedelsbutikerna. Detta borde i så fall tyda på att det utländska köttet inte endast använder priset, som konkurrensmedel, utan att det även konkurrerar genom andra medel, som exempelvis kvalitet.

Då det är ett faktum att köttimporten ökar anser vi att det är intressant att granska vem som gynnas av att vi äter mer utländskt kött. Är det producenterna i eller utanför Sverige? Grossisterna? Kan det vara de enskilda butikerna? Eller är det rent av konsumenterna som gynnas? Det förnyade konkurrens klimatet bör sannolikt påverka alla led i värdekedjan, såväl producenter och grossister, som enskilda butiker, men troligtvis med olika stor intensitet. Av allt att döma är det en eller ett par led i kedjan som ökar sitt värde genom att mer utländskt kött konsumeras i Sverige och för de övriga länkarna i kedjan är denna ökade konkurrens troligen ett negativt inslag.

Hur kan det komma sig att det importerade köttet kan säljas så billigt, relativt svenskproducerat kött, och ändå ge lönsamhet till alla leden i värdekedjan? Det kött som importeras från Sydamerika genomgår kvalitetskontroller innan det skeppas till Sverige. Det är även vanligt förekommande att de svenska företagen, som importerar köttet, skickar ner sina egna kontrollanter för att försäkra sig om god kvalitet.¹⁰ Även frakten bör rimligtvis utgöra en större kostnadspost om köttet transporteras från Sydamerika än om det produceras lokalt. Det tillkommer även en extra kostnad i form av en tullkostnad, som 2004 var cirka 35 kronor per kilo nötkött från Brasilien.¹¹ Eftersom det inte är troligt att något led i värdekedjan arbetar utan att göra vinst anser vi att det är intressant att undersöka hur det, trots de extra kostnadsposterna, kan vara lönsamt att importera. Vi har därmed beslutat oss för att koncentrera vår undersökning kring följande fråga:

Hur är det möjligt att det skiljer så mycket i pris mellan utländskt och svenskproducerat kött?

Vi anser att detta är en intressant vinkling då vi inte har kunnat finna någon tidigare forskning, som visar var i värdekedjan de kraftiga påslagen sker. Ovanstående resonemang har mynnat ut i följande problemformulering.

⁹ Ennart Hendrik "Bönder sågar pris på svenskt kött", *Svenska Dagbladet*, 2005-12-21.

¹⁰ Cardell, Amelie E. "Utländskt kött dumpas i Sverige", *Sydsvenska Dagbladet*, 2005-01-16.

¹¹ Palmeus, Lennart "Allt mer billig brasiliansk biff på de svenska matborden", *Dagens industri*, 2004-09-20.

1.3 Problemformulering

Hur ser värdekedjan ut för svenskt respektive importerat kött?

Hur kan importerat kött säljas till ett billigare pris i svenska butiker än svenskt kött, med avseende på de långa transportsträckorna, samt de extra leden i värdekedjan?

Reflekterar priset, som konsumenten betalar i butiken, vad svenska producenter erhåller, eller var /vem tjänar på det höga priset på svenskt kött?

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att kartlägga nötköttsbranschen med avsikten att vidare utreda de bakomliggande faktorerna till varför det, i butiker, skiljer så mycket i pris mellan svenskproducerat och utländsk, importerat, nötkött.

1.5 Avgränsningar

Vi har medvetet gjort följande avgränsningar i vår undersökning. Dels har vi beslutat oss för att koncentrera vår studie av priskillnaderna på nötkött i livsmedelsbutikerna. Dessutom har vi valt att studera importerat kött som kommer från Sydamerika, utifrån tidpunkten det anländer till gränskontrollerna i Sverige. Detta har varit en nödvändig avgränsning, då vi inte har haft resurser nog till att studera de olika importländernas situationer. Vi kommer dock att ge en kort beskrivning av produktionsförhållandena i Sydamerika, för att tillhandahålla en helhetsbild av hela värdekedjan. Vidare har vi bestämt oss för att undersökningen och jämförelsen i huvudsak ska göras på kött detaljer, med det menar vi filéer, och försäljningen på konsumentmarknaden. Restauranger och storhushåll hålls därav utanför denna undersökning, trots att en mycket stor del av det importerade köttet går till just den marknaden.

1.6 Definitioner

I uppsatsen avser vi hädanefter nötkött även när vi endast använder ordet kött. Vi vill vidare klargöra att med importerat kött avser vi importerat nötkött från Sydamerika, men även namnen på de specifika länderna anges då informationen berör just det landet.

1.7 Disposition

Kapitel 2: Metod

I metodkapitlet har vi för avsikt att beskriva den metod och det angreppssätt, som vi valt att använda under uppsatsens gång. Att metoden är väl anpassad till studien är avgörande för uppsatsens resultat, därav är det vår karakteristiska situation som ligger till grund för de val som gjorts, vilka presenteras i kapitlet. Vidare i kapitlet presenteras vår datainsamling, i form av primär och sekundärdata. Kapitlet avslutas med en diskussion om validitet och reliabilitet i det informationsunderlag som utgör grunden för vår uppsats.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen beskrivs de modeller som analysen av nötköttsbranschen bygger på, samt utgör grunden för de slutsatser som dras. En beskrivning av huvuddragen i branschkonkurrensens fem krafter samt av Strategic Cost Management teorin görs. Även hur vi har för avsikt att använda oss av denna teoretiska referensram skildras i kapitlet.

Kapitel 4: Livsmedelsbranschen -kött

Vi kommer här att redogöra för hur branschen för nötkött är uppbyggd. Då vi, som tidigare nämnts i vår teoretiska referensram, kommer att utgå ifrån de fem konkurrenskrafterna skildras branschen utifrån branschkonkurrens, potentiella inträdare, substitut, samt kundernas och leverantörernas förhandlingskraft.

Kapitel 5: Värdekedjan

Vi kommer här att utgå ifrån vår empiriska undersökning och beskriva de olika leden i värdekedjan. Vi kommer att inleda med en beskrivning av värdekedjan för svenskt respektive importerat kött. Vidare kommer dessa led att presenteras i kapitlet.

Kapitel 6: Analys

I kapitlet analyseras det empiriska underlaget, som vi redogjort för i kapitel 4 och 5, utifrån den teoretiska referensramen. Vi inleder med en analys av värdekedjan som följs av konkurrenssituationen i branschen. Därefter följer en analys av strategisk positionering, samt kostnadsdrivaranalys.

Kapitel 7: Resultatdiskussion

Detta kapitel kommer att inledas med en beskrivning av de resultat vi funnit genom vår analys. Vi kommer att presentera resultaten utifrån värdekedjan, nötköttsbranschen, strategisk positionering och kostnadsdrivare. Vidare kommer vi att föra en diskussion runt dessa resultat och kapitlet kommer att avslutas med förslag till vidare forskning.

2. Metod

I metodkapitlet har vi för avsikt att beskriva den metod och det angreppssätt, som vi valt att använda under uppsatsens gång. Att metoden är väl anpassad till studien är avgörande för uppsatsens resultat, därav är det vår karakteristiska situation som ligger till grund för de val som gjorts, vilket presenteras i kapitlet. Vidare i kapitlet presenteras vår datainsamling, i form av primär och sekundärdata. Kapitlet avslutas med en diskussion om validitet och reliabilitet i det informationsunderlag, som utgör grunden för vår uppsats.

2.1 Val av ämne

Vårt val att undersöka prisskillnaderna mellan svenskt och importerat kött härstammar ifrån olika anledningar. När du som konsument idag besöker en livsmedelsbutik är det vanligt att du exempelvis finner nötkött märkt, ”ursprung Brasilien”. Importen av utländskt kött har under senare år ökat kraftigt, samtidigt som den svenska produktionen har minskat och det finns en oro att den ökade importen kommer att leda till en utslagning av köttproduktionen i Sverige.¹² Vad som är intressant att notera är dock att det via undersökningar framgår att större delen av de tillfrågade föredrar att köpa svenskt kött.¹³ Detta är något vi fann tänkvärt och började fundera över huruvida det är det dyra priset på svenskt kött som möjliggör ökningen av det billigare importerade köttet.

Det finns mycket skrivet inom detta ämne, där bland annat bönder riktar stor kritik mot det höga priset, som butikskedjorna sätter på det svenska köttet.¹⁴ Samtidigt framgår det av andra källor att anledningen till att priset på det svenska köttet är högre beror på klimatet, vilket kräver mer foder, skötsel och uppvärmda stallar.¹⁵ Resonemanget ovan resulterade i att vi blev intresserade av att genomföra en aktuell undersökning om varför priset på det svenska köttet är så mycket dyrare än det importerade och om priset, som konsumenterna betalar i butiken, reflekterar vad de svenska producenterna erhåller.

Vid val av ämne insåg vi att vi var tvungna att undersöka hela värdekedjan, genom vilken det svenska köttet passerar, för att avgöra i vilket led som prispåslagen sker. Vi var även intresserade av att kunna relatera detta till priset på det importerade köttet och har således även undersökt hur värdekedjan ser ut för det utländska köttet, efter det att det kommer till Sverige. Det importerade köttet har således studerats utifrån tidpunkten då det anländer till gränskontrollerna i Sverige. Vi ansåg att denna avgränsning var nödvändig, dels på grund

¹² Franck-Leppåkoski, Gunilla ”Billig import hotar svensk köttindustri”, *Fri Köpegenskap*, 2004-09-24.

¹³ Cardell, Amelie E. ”Utländskt kött dumpas i Sverige”, *Sydsvenska Dagbladet*, 2005-01-16.

¹⁴ Ennart, Henrik ”Bönder sågar pris på svenskt kött”, *Svenska Dagbladet*, 2005-12-21.

¹⁵ Cardell, Amelie E. ”Utländskt kött dumpas i Sverige”, *Sydsvenska Dagbladet*, 2005-01-16.

av brist på tid och resurser men även då vi anser att det är intressant att parallellt granska det svenska, samt det importerade köttets väg via grossisterna och vidare ut till butikerna.

2.2 Angreppssätt

De metoder som existerar utgör arbetsredskap, vilka finns tillgängliga för att stödja utredaren i sin studie. Det finns kvalitativa och kvantitativa metoder och vilken som ska väljas beror på vilken typ av undersökning, som skall utföras. En grundläggande skillnad är att vid kvantitativa metoder omvandlas data till siffror, medan det vid kvalitativa metoder är utredarens tolkning och uppfattning av insamlad data som står i fokus.¹⁶ Vi har i vår studie utgått ifrån en kvalitativ metod, då syftet med studien inte är att omvandla det insamlade materialet till statistisk information, utan att tolka utifrån vår frågeställning.

När valet har gjorts att använda en kvalitativ ansats uppkommer en del frågor utredaren måste ta ställning till, i form av hur data ska insamlas, val av enheter, samt på vilket sätt informationen ska analyseras.¹⁷ Vi har valt att genomföra intervjuer, dels genom att träffa de utvalda personligen och dels genom telefonintervjuer. Vi har gjort vårt urval av intervjupersoner genom att undersöka värdekedjan, vilket köttet genomgår, för att kunna studera var de höga påslagen på svenskt kött sker. Den information som samlats in har vi för avsikt att applicera på redan befintlig teori, för att kunna nå relevanta slutsatser.

Möjlighet till öppenhet vid studien är något som vi anser är viktigt, då vi inte i förväg vet exakt vilken information, som söks och således kan vara öppna till all information vi får genom våra intervjuer. Ett nyckelord för den kvalitativa metoden är just öppenhet, där ordet öppenhet innebär att utredaren inte i förväg har avgränsat sig inför vilken information som ska insamlas, utan detta sker via intervjuer eller de situationer, som observeras. Utredaren tillhandahåller exempelvis inte de personer, vilka intervjuas med frågor med fasta svarsalternativ, utan förhåller sig öppen mot de svar, som ges. Kvalitativa metoder anses vara flexibla. Initialt finns en frågeställning, vilken kan förändras allteftersom ytterligare information kommer utredaren tillhanda.¹⁸ Vi anser att det är en klar fördel för vår studie att ha möjlighet till denna typ av flexibilitet eftersom vi, för att kunna genomföra studien, måste studera flera led i värdekedjan för att kunna besvara syftet med vår uppsats. I takt med att leden undersöks är det således lätt att ny information uppkommer, som innebär förändringar av frågeställningen.

Utifrån en begränsning av tid och resurser är vi medvetna om att avgränsningar måste genomföras avseende de enheter vi undersöker. En nackdel med den kvalitativa metoden är kopplad till det faktum att den är resurskrävande, vilket ofta innebär en begränsning av

¹⁶ Holme & Solvang (1997) s. 76.

¹⁷ Jacobsen (2002) s. 57.

¹⁸ Ibid. s. 142.

antal enheter som studeras.¹⁹ Att endast undersöka ett fåtal enheter kan leda till problem avseende hur representativ informationen är och begränsa möjligheten till att göra generaliseringar.²⁰ Vi har dock försökt att intervjua minst en part i varje del av värdekedjan för att få en helhetssyn över var prispålägggen sker. Vi är även medvetna om att det kan uppkomma problem vad gäller generaliseringar av resultatet och har således haft för avsikt att finna intervjupersoner inom organisationer och företag, som är representativa för branschen.

Det finns i huvudsak två olika ansatser att använda för att bestämma vilket tillvägagångssätt, som skall användas för att beskriva verkligheten, deduktiv och induktiv ansats.²¹ Att använda sig av en deduktiv ansats innebär att undersökaren utgår från befintlig teori, för att skapa sig en bild av verkligheten och sedan genom empiriska undersökningar testa hur väl de stämmer överens.²² Detta arbetssätt har vi använt oss av genom att befintlig teori har tillämpats på den bransch vi undersökt. Den kritik som framförts mot den deduktiva ansatsen har i huvudsak varit att utredaren tenderar att endast samla in sådan information som bekräftar de ursprungliga hypoteserna, vilket kan medföra att viktig information försummas.²³ Vår strävan har genom hela arbetet varit att inte låta våra förväntningar påverka insamlandet av information. Därför har vi medvetet ställt breda frågor och varit noga med att låta den intervjuade personen berätta och beskriva utifrån sin uppfattning, vilket har lett till att våra uppfattningar inte har avgränsat insamlandet av information. Detta har vi gjort för att uppnå ett så sanningsenligt resultat som möjligt.

Vi har däremot inte använt oss av en renodlad deduktiv ansats i vårt arbete, då vi i större utsträckning använt teorin, som ett verktyg för att analysera branschen och inte som en jämförelse mellan verkligheten och teorin, vilket den renodlade deduktiva ansatsen förespråkar.²⁴ Vi har kompletterat uppsatsens metod med klara inslag av en induktiv ansats, vilket är motsatsen till deduktiv ansats. Den induktiva ansatsen innebär att utredaren börjar med att studera verkligheten utan förväntningar och utifrån den information, som samlats in utformas sedan teorier.²⁵ Det är viktigt att poängtera att vi inte har haft någon avsikt att skapa nya teorier utan snarare har vi använt den empiriska informationen, som vi samlat in genom intervjuer, för att dra slutsatser om fenomen i branschen. Vi har under hela arbetets gång varit ytterst noggranna att inte dra några förhastade slutsatser, för att minimera riskerna för felaktiga tolkningar.

Anledningen till vårt val är att vi inte utgått från någon specifik teori eller teoretisk modell när vi genomfört vår studie, utan vi startade vår undersökning empiriskt och har sedan

¹⁹ Holme & Solvang (1997) s.79.

²⁰ Jacobsen (2002) s. 144.

²¹ Ibid. s. 34-35.

²² Lundahl & Skärvad (1999) s. 187

²³ Ibid. s. 187.

²⁴ Jacobsen (2002) s. 34-35.

²⁵ Ibid. s. 34-35

tolkat den insamlade informationen efter en lämplig teoretisk referensram. Vi har även använt oss av befintlig kunskap från redan existerande teorier när vi formulerat frågorna, som vi har använt vid intervjuer.

2.3 Datainsamling

Data kan delas in i två kategorier, dels primärdata, dels sekundärdata. Primärdata är sådan information, som utredaren på egen hand insamlar och sekundärdata är när utredaren tar del av information, som har insamlats av någon annan.²⁶ I vår studie använder vi oss utav båda dessa typer av datainsamling. Vi använde oss av primärdata i form av intervjuer, för att få en djupare förståelse inom området. Sekundärdata var främst den typ av material, vilket vi initialt använde oss av i undersökningen, för att lägga en grund för det fortsatta arbetet, samt som komplement till den införskaffade informationen från intervjuerna.

2.3.1 Primärdata

Vid insamling av primärdata finns det främst två typer av arbetssätt att tillgå, enkäter och intervjuer. Enkäter kan utföras till en låg kostnad men resultatet blir oftast sämre än vid intervjuer, vilket beror på att den givna informationen begränsas då det vid enkäter finns fasta svarsalternativ.²⁷ Vi har valt att använda oss av intervjuer, för att få en djupare insikt i de enheter vi undersöker.

I vår studie har vi valt att använda oss av individuella intervjuer, vilket är ett vanligt val vid kvalitativa metoder där endast ett fåtal enheter studeras. Besöksintervjuer har fördelen att personer tenderar att vara mer öppna, det är lättare att skapa kontakt, samt utredaren får möjligheten att observera hur personen, som intervjuas, beter sig. Samtidigt är besöksintervjuer kostnadskrävande, i form av att utredaren måste åka till platsen där mötet ska äga rum.²⁸ Vid en telefonintervju kan denna kostnad undvikas och telefonintervjuer är en snabb form genom vilket information kan erhållas.²⁹

Då vi sedan tidigare innehar relativt lite kunskap inom området tog vi kontakt med ett antal personer i syfte att diskutera ämnet och för att få förslag på vilka personer vi kunde ta kontakt med i vårt fortsatta arbete med uppsatsen. De vi har samtalat med är Fredrik Strömblad på Djupfrysningsbyrån och Jan Brattström på Livsmedelscentrum vid Lunds universitet. Vidare kontaktade vi även Åke Rutegård, som är VD i Kött- och charkföretagen.

²⁶ Lundahl & Skärvad (1999) s.52.

²⁷ Eriksson & Finn (1997) s. 85.

²⁸ Jacobsen (2002) s.160-162.

²⁹ Lundahl & Skärvad (1999) s. 172.

För att kunna få insikt i den värdekedja, vilken det svenska köttet passerar på sin väg till butikerna ansåg vi att det förelåg ett behov av att kontakta minst en person inom varje led. Vi började med att ta kontakt med Inger Pehrson, som är ansvarig för nötköttsfrågor inom LRF, med syftet att få en överblickande bild av förfarandet från de svenska producenterna till butikerna, samt få insikt i på vilket sätt producenterna får betalt för sitt kött och om detta reflekterar priset i butiken. Vi ansåg att vi initialt ville bekräfta påståendet att svenska producenter får relativt lite betalt för sin produktion. För att försäkra oss om detta, samt få en djupare förståelse för de svenska producenternas situation tog vi kontakt med Anna Kristoffersson, ordförande i Skånes Nötköttsproducenter. Vi genomförde en besöksintervju hemma hos Anna i Veberöd och via henne fick vi insyn i den svenska värdekedjan, samt producentledet och hon gav oss information om vilka som är de stora aktörerna inom branschen. Genom Anna fick vi vidare kontakt med Tommy Olsson, som är ägare för Ugglarps slakteri, som hänvisade oss till Malin Kristoffersson, försäljningschef på Ugglarps. Vi besökte Malin på hennes kontor i Hörby, där vi fick information angående förfarandet och prissättningen vid slakten och vidareförsäljningen av köttet. Vi fick även kontakt med Jenny Ann Sundelöf, som tidigare arbetat på nötsidan på Swedish Meats och hon kunde ge oss en bild av deras verksamhet. Vi har även varit i kontakt med Magnus Lagergren, VD på Swedish Meats, som kunde leda oss i rätt riktning avseende vem inom koncernen vi borde tala med. Vi blev hänvisade till Gunilla Zetterberg, försäljningschef mot industrin. För att få vidare information om Swedish Meats verksamhet kontaktade vi Hampe Mobärg, som är informationsdirektör. Eftersom vi var intresserade av att få information angående bl. a. hur stor andel nötkött som importeras, samt hur konsumtionen i Sverige ser ut, fick vi tips om att ta kontakt med Eva Stenberg, Konsult på LRF. Då Swedish Meats inte säljer direkt till livsmedelbutikerna bestämde vi oss för att kontakta ICA för att få en bild av hur denna livsmedelskedjas förfarande ser ut vad gäller hantering av köttet innan det anländer till butiken. Där talade vi med Richard Bjunér, som är kategoriansvarig för kött på ICA.

För att få inblick i grossistledet och importförfarandet för nötkött har vi kontaktat Annika Eriksson som är import- och logistik planerare för Sydamerika på North Trade, vilket är ett företag som importerar nötkött och säljer vidare till livsmedelsindustrin och detaljhandelskedjor. Via North Trade fick vi information avseende hur processen ser ut och vilka krav som finns vid import av utländskt kött, samt vilka avgifter som tillkommer, i form av tull och övriga kontroller.

Slutligen var vi intresserade av att undersöka det sista ledet av värdekedjan, livsmedelsbutiken, där prisskillnaden mellan svenskt och utländskt kött blir uppenbar för konsumenten. Vi utförde undersökningen genom att kontakta cirka 10 livsmedelsbutiker till vilka frågor ställdes angående deras inköpspriser, försäljningspriser, samt marginaler för svenskt och utländskt kött. Utav de tillfrågade butikerna tillhör samtliga någon av de stora livsmedelskedjorna, som finns i Sverige. Det som skiljer sig åt är storleken på butikerna där vissa kan klassificeras, som stormarknader och andra, som mindre

livsmedelsbutiker. Då vi var medvetna om att flertalet butiker inte vill lämna ut sina priser avseende inköp, samt vilka påslag och marginaler som görs, valde vi att göra en anonym undersökning. Vi kommer således i uppsatsen inte att nämna vilka livsmedelsbutiker, som svarar för vilka påslag eller marginaler. Orsaken till att detta förfarande valdes vid undersökningen var för att butikerna skulle vara mer villiga att lämna ut dessa uppgifter. Vidare anser vi att det inte var väsentligt för vår studie att ange namnen på de olika butikerna, utan vi var intresserade av att få en övergripande bild över vilka påslag, som görs och hur stora dessa är.

Värt att påpeka är att vi har haft en del svårigheter att få kontakt med rätt personer, då vi ofta har blivit skickade vidare till någon annan som skulle kunna hjälpa oss med den informationen vi sökte. I somliga fall har vi blivit ledda i rätt riktning, men ofta har spåret tagit slut. Vi har således varit i kontakt med andra personer, utan att detta har givit något resultat.

Vid intervjuer som sker via personliga möten kan det som kallas intervjuareffekten uppstå, vilket innebär att personen som blir intervjuad påverkas och betar sig annorlunda i närheten av den personen som håller intervjun.³⁰ Vi försökte förhindra att det uppstod en intervjuareffekt genom att i de flesta fallen sända frågorna, vilka skulle beröras i intervjun, i förväg för att de skulle kunna vara införstådda med de områden som skulle beröras. Vi anser vidare att det inte förelåg någon stor risk att personerna, som intervjuats påverkats av oss. Vi var snarare oroliga för att de i viss utsträckning inte var villiga att berätta hela sanningen om var i värdekedjan pålägggen sker, vilket var en anledning till att vi ansåg att vi var tvungna att intervjua minst en person i varje led.

2.3.2 Sekundärdata

Initialt under arbetet med uppsatsen använde vi oss främst av sekundärdata, i form av artiklar för att få en överblick inom det valda området. Vi fann att svenskt och importerat kött är något, vilket det debatterats flitigt kring. Efter att vi lagt en grund för det fortsatta arbetet användes LRF:s hemsida, för att kunna spåra köttets väg från de svenska producenterna till butikerna, där det säljs till oss konsumenter. Vidare användes Livsmedelsverkets hemsida och information från Jordbruksverket, för att komplettera uppgifterna vi fick från North Trade och för att få en djupare förståelse avseende vilka olika kostnader som tillkommer, i form av tull och övriga kontroller, vilket det importerade köttet genomgår innan det anländer till grossisterna. Vi har även använt oss av informationen ifrån de övriga företagen som har kontaktats, samt följt tips på vidare upplysningar. Det material, som inhämtats via artiklar och hemsidor, använde vi även som underlag vid de intervjuer som har genomförts.

³⁰ Jacobsen (2002) s. 162.

Då vi, som tidigare nämnts, har valt en mer öppen metod började vi med att genomföra den empiriska studien, för att sedan applicera den på teorier. De teorier vi fann lämpliga, utifrån vår problemformulering och vårt syfte, var branschkonkurrensens fem krafter och Strategic Cost Management. Anledningen till att vi valde branschkonkurrensens fem krafter var för att vi initialt ville kartlägga branschen för nötkött. Efter det att vi analyserat branschen var vi intresserade av att utreda hur värdekedjan är utformad, vilka kostnader som uppkommer och vad det är som driver kostnaderna. Således är detta orsaken till att valet gjordes avseende Strategic Cost Management.

2.4 Metod- och källkritik

Valet, vi gjort, att i huvudsak använda oss av personliga intervjuer kan kritiseras på grund av att det, som vi tidigare nämnt, finns en risk att de personer som intervjuas påverkas av intervjuareffekten. Vi har aktivt arbetat för att denna effekt inte skulle uppstå. Vi anser att intervjuareffekten har minimerats då vi i flesta fall har sänt intervjufrågorna i förväg till de personer som skulle intervjuas. Vår kunskap om att denna effekt kan uppstå har även bidragit till att vi har varit extra uppmärksamma på att förhindra att intervjupersonerna påverkats av oss.

En annan risk som kan uppstå är att våra personliga erfarenheter och tänkesätt präglar svarmaterialet, vilket i så fall skulle påverka studiens resultat negativt. För att undvika en sådan negativ påverkan på studien har vi genom hela arbetets gång varit ytterst försiktiga med att dra förhastade slutsatser. Vi har hela tiden letat efter argument från undersökningen som kan stödja de slutsatser vi kommit fram till. Har det inte funnits tillräckliga argument har vi sökt ytterligare information innan vi skapat oss en egen uppfattning om hur det verkligen förhåller sig.

2.4.1 Validitet

En undersökning är valid om empirin är giltig och relevant.³¹ Detta innebär att det som undersökningen har haft för avsikt att undersöka faktiskt undersöks. Om undersökarna inte lyckas undersöka det som är avsikten kommer studiens resultat att bli missvisande oavsett hur noggrant datamaterialet än tolkas.³² Vi har i huvudsak använt oss av primärdata insamlad genom personliga intervjuer, vilket är en bruklig metod vid kvalitativ undersökning.

Validitet delas in i inre validitet och yttre validitet. Inre validitet innebär att de verktyg som används undersöker det som avses. Den yttre validiteten handlar om huruvida

³¹ Jacobsen (2002) s. 257.

³² Ibid. s. 417-418.

resultatet kan generaliseras och appliceras på en vidare grupp än den grupp som undersökts.³³

När det gäller vår undersökning i butiksledet, vill vi poängtera att det inte är en statistiskt generaliserbar undersökning, då vi anser att detta inte är fullt möjligt. Detta eftersom resultatet är beroende av de företag, vilka har undersökts. Vi har istället använt undersökningen till att ta reda på hur det kan gå till i butiksledet och använt denna information för att bilda oss en uppfattning om hur tankarna kring prissättning kan gå i butiksbranschen.

Efter varje intervju har vi i de fall det varit möjligt låtit uppgiftslämnaren läsa och granska vårt skrivna material, vilket är ett vedertaget sätt för att öka den inre validiteten.³⁴ Detta arbetssätt har även bidragit till att vi har kunnat säkerställa att vi har fått en korrekt uppfattning av det intervjupersonen har förmedlat i intervjun, vilket har lett till att vi har kunnat gå vidare och använda den insamlade informationen.

Ett annat sätt genom vilket den inre validiteten kan kontrolleras är att utredaren kritiskt utvärderar de källor, som använts. Detta görs i huvudsak för att kunna avgöra om den insamlade informationen är tillförlitlig.³⁵ Genom att använda oss av de valda metoderna och att löpande i arbetet vara noga med att i så stor utsträckning, som möjligt hålla oss objektiva har vi försökt styrka vår studies validitet. Att vi förhållit oss kritiska till de källor vi använt och ständigt försäkrat oss om att den insamlade informationen är viktig för att undersöka det vi har haft för avsikt att undersöka har ytterligare bidragit till att öka uppsatsens inre validitet.

Då vi inte har studerat en enskild organisation i specifik bemärkelse utan branschen i helhet ansåg vi ursprungligen att en generalisering av våra resultat är möjlig. Efter hand som vårt arbete fördjupades insåg vi dock att detta försvårades, då en stor del av vad vi funnit är knutet till det företag, som undersökts. För att uppnå yttre validitet är valet av intervjupersoner av stor vikt. Vi har valt att intervjua bransch-kunniga personer, åtminstone en ifrån varje led i värdekedjan, därför anser vi att vi i valet av intervjupersoner tagit tillräcklig hänsyn till denna faktor. Att vi har intervjuat personer från samtliga led i värdekedjan innebär att vi har kartlagt en stor del av branschen och marknaden, vilket vi anser ger uppsatsen en hög yttre validitet.

³³ Lundahl & Skärvad (1999) s. 150.

³⁴ Jacobsen (2002) s. 257.

³⁵ Ibid. s. 259-262.

2.4.2 Reliabilitet

En undersöknings reliabilitet beskriver vilken tillförlitlighetsgrad studien har.³⁶ Med det avses frånvaro från slumpmässiga mätfel. Att en undersökning har god reliabilitet kännetecknas av att de, som utför undersökningen och/eller de omständigheter under vilka den sker inte påverkar själva mätningen.³⁷

Som tidigare nämnts kan intervjuareffekt uppstå om den personen, vilken blir intervjuad influeras av dem som håller i intervjun, vilket kan medföra en snedvridning av resultaten. Ett annat sätt, som kan påverka en studies reliabilitet är om utredaren är vårdslös när informationen som samlats in skall skrivas ner och analyseras.³⁸

Vi har under hela vår arbetsgång varit mycket noggranna med att inte påverka insamlandet av informationen för att styrka reliabiliteten i vår studie. Vi har vid flertalet intervjuer i förväg skickat de frågor vi haft för avsikt att ställa under intervjun för att personerna skulle vara förberedda på vilka frågor, som skulle beröras. Detta anser vi har minimerat riskerna till att den intervjuade personen har blivit påverkade av oss under intervjun.

Reliabilitet är en nödvändig förutsättning för validitet.³⁹ Det räcker alltså inte att den information, som används vid studien är tillförlitlig utan det ställs även krav på dess validitet, för att utredaren skall kunna undersöka det som avses utifrån frågeställningen.⁴⁰ Vår avsikt är att genom vårt val av metod och utförandet av vår datainsamling beskriva den verkliga situationen i branschen, för svenskt och utländskt producerat kött.

³⁶ Jacobsen (2002) s. 189.

³⁷ Lundahl & Skärvad (1999) s. 152.

³⁸ Jacobsen (2002) s. 269-274.

³⁹ Lundahl & Skärvad (1999) s. 152.

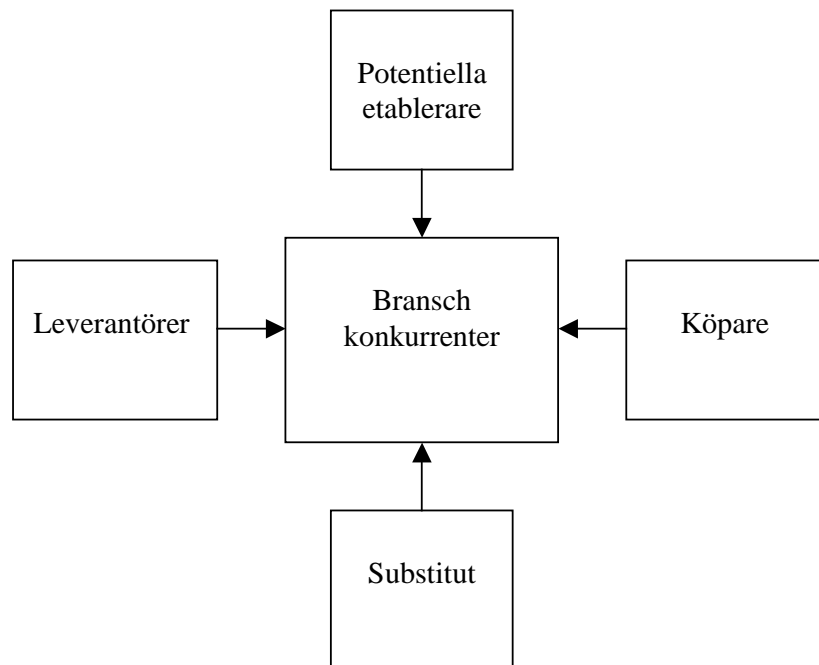
⁴⁰ Holme & Solvang (1997), s. 167.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen beskrivs de modeller, som analysen av nötköttsbranschen bygger på samt utgör grunden för de slutsatser som dras. En beskrivning av huvuddragen i branschkonkurrensens fem krafter samt av Strategic Cost Management teorin görs. Även hur vi har för avsikt att använda oss av denna teoretiska referensram skildras i kapitlet.

3.1 Branschkonkurrensens fem krafter

För att ge en introducerande beskrivning av hur köttbranschen ser ut utifrån dagens förutsättningar har vi valt att genomföra en branschstrukturanalys. Detta görs med hjälp av de drivkrafter, som verkar i och mellan branschkonkurrenterna. De fem krafter, som modellen bygger på är konkurrensen bland existerande företag i branschen, hot från potentiella nyetablerare, hot från substitut samt köparens och leverantörers förhandlingsstyrkor. Dessa krafter kan inte ses som isolerade händelser utan de är beroende av varandra.⁴¹



Figur 3.1 Branschkonkurrensens drivkrafter⁴²

⁴¹ Porter (1980) s. 26.

⁴² Ibid. s. 26.

De fem krafterna, som identifieras i branschkonkurrensmodellen, har betydelse för konkurrenssituationen i branschen. Syftet med modellen är att genom att studera de olika krafternas styrkor underlätta analysen av hur branschens aktörer kan skapa lönsamhet. Genom en grundläggande analys av dessa fem krafter kan ett företag utveckla sin strategi och på så vis positionera sig i förhållande till övriga aktörer i branschen. Att göra en branschstrukturanalys ökar förmågan att förstå de olika krafter, som påverkar konkurrensen i branschen, vilket medför att företaget kan identifiera sina styrkor och svagheter i förhållande till övriga deltagare inom branschen.⁴³

Nedan följer en beskrivning av de fem krafterna, samt en förklaring av vilken påverkan de har på konkurrensintensiteten i branschen. Vidare har vi för avsikt att använda dessa fem krafter i vår analys av prisskillnaderna i köttbranschen.

3.1.1 Konkurrensintensitet i branschen

Konkurrens mellan etablerade företag i en bransch sker genom välkända taktiska och strategiska åtgärder som ökad marknadsföring, förändringar i prissättningen och lansering av nya produkter. Dessa olika utspel har i de flesta branscher märkbara effekter på företagets konkurrenter vilket leder till att konkurrensen i branschen ökar, vilket kan vara både positivt och negativt för branschen i helhet. Vissa konkurrensformer, i synnerhet konkurrens med hjälp av priset, är i hög grad osäkra och leder oftast till att hela branschen försätts i ett sämre lönsamhetsläge. En viss typ av konkurrensåtgärder såsom annonskampanjer kan öka efterfrågan i branschen och därmed gynna samtliga företag.⁴⁴ Hög konkurrensintensitet i en bransch karaktäriseras av många konkurrenter, långsam branschtillväxt, hög andel fasta kostnader och olikartade konkurrenter.⁴⁵

Vi har för avsikt att beskriva konkurrensintensiteten i värdekedjan för svenskproducerat och importerat nötkött med hjälp av denna teori. Detta för att skapa oss en klar bild av orsakerna till varför de olika leden agerar som de gör, samt för att klarlägga sambandet mellan de olika aktörerna i köttbranschen.

3.1.2 Hot från potentiella etablerare

Att utreda vilka möjligheter, som finns för nya aktörer att etablera sig i branschen är en viktig del i att avgöra hur allvarligt hotet från potentiella konkurrenter är. Även en

⁴³ Porter (1980) s. 48-49.

⁴⁴ Ibid. s. 37-39.

⁴⁵ Ibid. s. 38-39.

noggrann undersökning av hur de nuvarande aktörerna reagerar på den ökade konkurrensen bör ingå i avvägningen om hur pass allvarligt hotet skall ses.⁴⁶

I de flesta branscher finns det hinder som nya etablerare måste ta sig förbi och bemästra innan de har möjlighet att konkurrera framgångsrikt i branschen. Dessa etableringshinder kan sällan helt stoppa potentiella etablerare, utan utgör mer en fördröjningsmekanism. Höga etableringskostnader, begränsade distributionskanaler, samt lagar som reglerar konkurrensen på en specifik marknad är exempel på olika faktorer som minskar möjligheten för nya företag att etablera sig i branschen.⁴⁷

Om etableringshinderna är höga i en bransch kan hotet från potentiella etablerare ses som mindre viktigt, vilket gör konkurrenskraften svagare. En bransch som är mer öppen utsätts för fler hot från nya aktörer och upplever en mer intensiv konkurrens, vilket kan medföra att kostnaderna drivs upp samtidigt som priserna pressas, vilket sannolikt leder till att branschen blir mindre lönsam.⁴⁸

Att kartlägga köttbranschens inträdesbarriärer i de olika leden av värdekedjan kommer vara till hjälp för oss i avseende att öka vår förståelse för varför branschen ser ut som den gör och kommer troligen att underlätta när det gäller att utreda varför de olika aktörerna i branschen använder vissa prispåslag.

3.1.3 Hot från substitut

Alla företag i en bransch konkurrerar i vid mening med de branscher som producerar substitutprodukter, vilket bidrar till att konkurrensen vidgas och intensifieras då fler aktörer är involverade. Ett substitut till en produkt är en produkt, som hos köparen fyller samma funktion, som den ursprungliga produkten. Det substitut, vilket utgör det allvarligaste hotet mot en bransch är en produkt, som erbjuder samma funktioner men till ett lägre pris.⁴⁹

Allvarliga hot från substitut kan utgöra hot för branschen, som helhet, och därför kan det vara klokt för branschen att agera kollektivt. Gemensamma marknadsåtgärder, vilka stärker branschens produkt i förhållande till substitutprodukten, kan förbättra samtliga aktörers möjlighet till att öka sin lönsamhet.

⁴⁶ Porter (1980) s. 37.

⁴⁷ Ibid. s. 36-37.

⁴⁸ Ibid. s. 28.

⁴⁹ Ibid. s. 43.

3.1.4 Köparnas förhandlingskraft

Köpare med stark förhandlingsstyrka och kraft har förmågan att kunna pressa priserna, kräva högre kvalitet och bättre service. Detta kan leda till att marginalerna i branschen pressas på bekostnad av lönsamheten. Stark förhandlingskraft har köparen ofta i de branscher där köparna är färre än säljarna och de köper stora volymer. Säljarnas beroende av köparna stärks mer om produkterna är standardiserade och utbudet av substitut är stort, vilket leder till att köparnas kraft ökar.⁵⁰

Säljaren kan stärka sin förhandlingsposition genom att vända sig till köpare som besitter mindre makt, vilket kan göras genom att positionera sig tydligare på marknaden. För företag längre bak i värdekedjan, såsom grossist och fabrikant, bestäms köparens förhandlingsstyrka på samma sätt som ovan beskrivet, men med ett undantag. Detaljisten har en möjlighet att påverka slutkonsumentens köpbeslut, vilket ger dem ett övertag i förhandlingssituationen i förhållande till fabrikanten. Även grossisten kan stärka sin förhandlingsposition genom att påverka detaljisten.⁵¹

3.1.5 Leverantörernas förhandlingskraft

Leverantörernas förhandlingskraft påminner till stor del om köparens förhandlingskraft då deras förhandlingsstyrka kan påverka situationen i en bransch på liknande sätt. Leverantören kan reglera priset och kvaliteten på de levererade produkterna för att förbättra sin egen lönsamhet på köparens bekostnad. Denna nära likheten till köparens förhandlingsstyrka gör att de faktorer, som avgör om leverantören har stark förhandlingsstyrka, kan i stor utsträckning ses som en spegelbild av de omständigheter, som ger köparna en stark förhandlingskraft.⁵²

Leverantörernas makt stärks om det finns relativt få säljare per köpare och en liten konkurrens från substitut. Effekten av en sådan situation blir att leverantören inte är beroende av en enskild köpare och därför har möjlighet att erbjuda en mindre konkurrenskraftig produkt. Om leverantören dessutom erbjuder en differentierad produkt, som köparen har svårt att finna på annat håll, stärks dennes förhandlingsstyrka ytterligare.⁵³

⁵⁰ Porter (1980) s. 43.

⁵¹ Ibid. s. 45-46.

⁵² Ibid. s. 46-48.

⁵³ Ibid. s. 46-48.

3.2 Strategic Cost Management

Strategic Cost Management presenteras av Shank och Govindarajan, som ett medel varigenom en ökad förståelse för kostnadsstrukturen kan hjälpa ett företag att uppnå konkurrensfördelar.⁵⁴ Då vi har valt att undersöka varför prisskillnaderna i livsmedelsbutikerna är så stora, mellan svenskproducerat och utländskt importerat nötkött, ansåg vi att det förelåg ett behov av att studera värdekedjan. Detta har gjorts i syfte att kunna utreda genom vilka led köttet passerar innan det slutligen anländer och säljs i butikerna, samt avgöra var i värdekedjan, som de kraftiga prispåslagen sker. Vi fann således att Strategic Cost Management var ett användbart verktyg genom vilket vi kunde studera och analysera vår problemformulering och vårt syfte. Strategic Cost Management består av tre olika delar; värdekedjeanalys, analys av strategisk positionering och kostnadsdrivaranalys.

3.2.1 Värdekedjeanalys

Den första delen av Strategic Cost Management är analysen av värdekedjan, vilken utförs genom att fokus sätts på företagets externa omvärld. Värdekedjan för ett företag är kopplingen mellan en rad värdeskapande aktiviteter med start i det råmaterial som används, till den slutliga produkten, som kommer konsumenterna tillhanda. Tidigare har värdeskapande analyser varit fokuserade på företagets interna miljö och bl. a. dess inköp, processer, produkter, där förloppet mellan inköp ifrån leverantör och försäljning till kund har stått i centrum. Syftet med analysen har varit att maximera skillnaden mellan inköp och försäljning.

En analys av värdekedjan är grundläggande för att kunna avgöra var i kedjan som mervärde skapas för kunderna, samt var företaget kan minimera sina kostnader. En värdekedjeanalys kan ses som en metod varigenom en bättre förståelse kan nås, genom att kedjan bryts ner i olika aktiviteter som sedan studeras. Ett företags värdekedja är endast en del av ett större system, vilket även inkluderar deras leverantörers och kunders värdekedjor. Detta innebär att ett företag, för att öka sin lönsamhet och uppnå konkurrensfördelar, inte bara måste ha förståelse för sin egen värdekedja, utan måste även förstå hur dess aktiviteter passar in i leverantörernas och kundernas värdekedjor.⁵⁵

Det finns enligt värdekedjekonceptet fyra områden, som kan leda till ett förbättrat värdeskapande och en ökad lönsamhet; länkar till leverantörer, länkar till kunder, processlänkar inom sin egen verksamhet, samt länkar mellan olika affärsområden inom företaget.⁵⁶

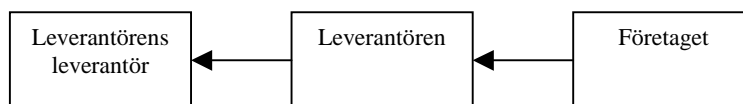
⁵⁴ Shank & Govindarajan (1993) s. 6.

⁵⁵ Ibid. s. 50-53.

⁵⁶ Ibid. s. 54.

Länkar till leverantörer

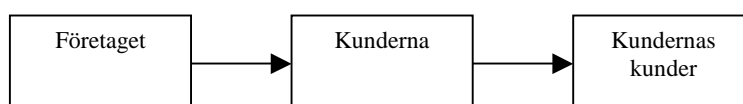
Detta område är kopplat till att de tidigare värdeskapande analyserna startar för sent. Att börja analysen vid inköp medför att företagets möjligheter, att utveckla relationer till dess leverantörer, minskar. Länkarna ska vara sådana att både företagets leverantör och leverantörens leverantör kan uppnå fördelar av relationen.⁵⁷



Figur 3.2 Utveckla konkurrensfördelar genom länkar till leverantörer⁵⁸

Länkar till kunder

Kritiken som riktas mot de tidigare värdeskapande analyserna, avser inte endast det faktum att det startar för sent utan även att analysen avslutas i ett för tidigt skede. Genom att avsluta analysen vid försäljningen av varan till kunden kan möjligheten att upprätta länkar till företagets kunder gå förlorad. Att upprätta länkar mellan företaget och kunderna, samt kundernas kunder för att samtliga ska kunna dra fördelar av relationen är lika viktigt som länkarna till leverantörerna, vilka nämns ovan. En annan skillnad mot de tidigare värdeskapande analyserna är att de inte behandlar de aktiviteter som inträffar efter det att produkten lämnar företaget, tar de heller inte hänsyn till kundernas köpkraft.⁵⁹ Genom en bättre förståelse för kundernas behov och vad de efterfrågar, förbättras relationen mellan företaget och dess kunder.



Figur 3.3 Utveckla konkurrensfördelar genom länkar till kunder⁶⁰

Processlänkar inom sin egen verksamhet

Värdekedjeanalysen enligt Strategic Cost Management tar hänsyn till det faktum att aktiviteterna inom ett företag är beroende utav varandra. Genom att uppmärksamma dessa länkar kan analysen av värdekedjan möjliggöra en förbättrad lönsamhet. Detta kan göras

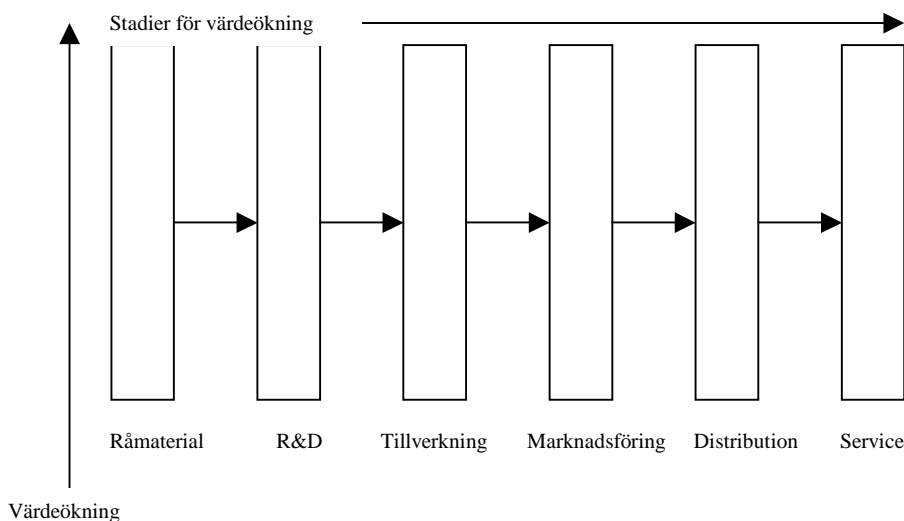
⁵⁷ Shank & Govindarajan (1993) s. 54.

⁵⁸ Ibid. s. 55.

⁵⁹ Ibid. s. 55-56.

⁶⁰ Ibid. s. 55.

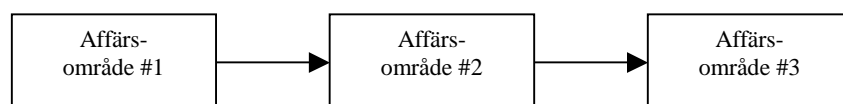
genom att företaget exempelvis medvetet ökar kostnaden inom en värdeskapande aktivitet, för att kunna minska företagets totala kostnader.⁶¹



Figur 3.4 Utveckla konkurrensfördelar genom processlänkar inom den egna verksamheten⁶²

Länkar mellan olika affärsområden inom företaget

Till skillnad från tidigare värdeskapande analyser tar värdekedjeanalysen enligt Strategic Cost Management i beaktning de fördelar som kan uppnås via länkar mellan företagets olika affärsområden. Genom att affärsområden kan dela på kostnaderna, som de har gemensamt, kan företagets totala kostnader minimeras.⁶³



Figur 3.5 Utveckla konkurrensfördelar genom länkar mellan affärsområden inom företaget⁶⁴

Då vi har valt att studera köttets väg till butikerna är det nödvändigt att studera värdekedjan. Detta innebär att vi kommer att behöva undersöka varje led och således studera leverantörerna och leverantörernas leverantörer, kunderna och deras kunder och så

⁶¹ Shank & Govindarajan (1993) s. 56.

⁶² Ibid. s. 57.

⁶³ Ibid. s. 57-58.

⁶⁴ Ibid. s. 57.

vidare. Därmed anser vi att dessa fyra områden kommer att hjälpa oss att analysera hur värdekedjan är uppbyggd och länkarna däremellan.

Enligt Strategic Cost Management finns det tre steg för att upprätta och använda värdekedjeanalysen. Företaget bör identifiera kedjan, analysera centrala kostnadsdrivare, samt utveckla konkurrens fördelar. Dessa tre steg kommer att beskrivas mer utförligt nedan.

1. Identifiera kedjan

Det kan vara svårt att undersöka konkurrens fördelar för en hel bransch. Värdekedjan är ett medel varigenom branschen delas upp i strategiska aktiviteter, som sedan analyseras. Det första steget är således att identifiera värdekedjan och hänföra kostnader, intäkter och tillgångar till värdeskapande aktiviteter. Dessa aktiviteter är byggstenar genom vilka företag skapar produkter som ger mervärde åt kunderna. Genom att studera de olika aktiviteterna, samt kostnaderna och intäkterna, kan en beräkning genomföras angående vilken avkastning varje aktivitet genererar.⁶⁵

2. Analysera kostnadsdrivare

Nästa steg är att identifiera kostnadsdrivare, som förklarar kostnaderna i varje värdeskapande aktivitet. Det finns två typer av kostnadsdrivare, dels strukturella och dels utförandemässiga. Vi kommer att diskutera dessa närmre i avsnittet kostnadsdrivaranalys. En grundläggande idé med värdekedjeanalysen, enligt Strategic Cost Management, är att värdekedjan är det större systemet och att analysera kostnadsdrivarna är ett sätt genom vilket en djupare förståelse kan nås avseende varje aktivitet inom värdekedjan, samt förståelse för företagets positionering. Olika värdeskapande aktiviteter inom värdekedjan påverkas oftast av olika kostnadsdrivare och det är således viktigt att ha detta i åtanke vid genomförandet av analysen.⁶⁶

3. Utveckla konkurrens fördelar

Efter det att företaget har identifierat värdekedjan och analyserat kostnadsdrivarna för varje aktivitet kan företaget uppnå varaktiga konkurrens fördelar genom två sätt. Företaget kan antingen kontrollera sina kostnadsdrivare mer effektivt än konkurrenterna eller kan det omforma och förändra värdekedjan.⁶⁷

Att kontrollera sina kostnadsdrivare mer effektivt än konkurrenterna innebär att företaget analyserar sina kostnader, intäkter och tillgångar med syftet att uppnå differentiering genom kostnads fördelar. Ett sätt att kunna åstadkomma detta är genom att jämföra företagets värdekedja med någon konkurrents värdekedja, för att kunna avgöra vad som krävs för att företaget ska bli bättre än konkurrenten eller konkurrenterna. Det krävs att

⁶⁵ Shank & Govindarajan (1993) s. 58.

⁶⁶ Ibid. s. 59-60.

⁶⁷ Ibid. s. 60.

företagen ständigt analyserar sina kostnader, för att kunna utveckla bestående konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.⁶⁸

Företaget kan även skapa konkurrensfördelar genom att, som nämnts ovan, förändra och omforma den befintliga värdekedjan. Trots att det är viktigt att fokusera på företagets existerande värdekedja är det vidare väsentligt att omforma och förändra denna kedja, i syfte att kunna uppnå en ökad lönsamhet.⁶⁹

3.2.2 Strategisk positionering

Det andra området av Strategic Cost Management avser företagets strategiska positionering. Ett företags strategi är kopplad till två sammanlänkade aspekter, dess mission och mål, samt på vilket sätt företaget väljer att konkurrera. Företaget kan anta en av tre olika missioner; bygga, bevara eller skörda. *Bygga* innebär att målet med missionen är att öka företagets marknadsandelar. Vidare avser missionen *bevara* att företagets syfte är att skydda och bibehålla marknadsandelarna, samt dess konkurrensposition. Den sista missionen, *skörda*, innebär att målet är att maximera företagets kortsiktiga vinst, ibland på bekostnad av dess marknadsandelar.⁷⁰

Den andra aspekten är kopplad till det sätt genom vilket företaget väljer att konkurrera, dess konkurrensfördelar. Detta kan kopplas till Porter, som nämner att det finns främst två grundläggande strategiska val, som företaget kan göra för att förbättra sin konkurrenssituation på marknaden. Ett företag kan konkurrera antingen genom att ha en *lågkostnadsstrategi* eller en *differentieringsstrategi*.⁷¹ Skillnader mellan företag avseende kostnader och priser är förenade med de aktiviteter som krävs för att skapa, producera samt leverera produkten till kunden. Företagets kostnader är knutna till de aktiviteter, som utförs och vid en lågkostnadsstrategi uppkommer kostnadsfördelar genom att företaget utför aktiviteter mer effektivt än konkurrenterna. Motsatsen till detta är differentieringsstrategin som innebär att företaget utför aktiviteter, vilka är annorlunda och skiljer sig ifrån konkurrenternas.⁷²

Företagets strategiska position kan framkomma ifrån tre olika ursprung. Den kan baseras på variationen av företagets produkter eller tjänster, kundernas behov, samt tillgängligheten. En *variantbaserad* positionering är kopplad till företagets val av produkter eller tjänster snarare än kundsegmentet. Det är ekonomiskt fördelaktigt med en variantbaserad positionering när företaget kan tillhandahålla produkter och tjänster genom

⁶⁸ Shank & Govindarajan (1993) s. 60-61.

⁶⁹ Ibid. s. 61.

⁷⁰ Ibid. s. 94-95.

⁷¹ Ibid. s. 95.

⁷² Porter, Michael E., "What is Strategy", *Harvard Business Review*, November-December, 1996, s. 62.

att använda sig av en viss typ av aktiviteter. Denna typ av positionering kan nå en mängd kunder, men möter oftast endast en del av deras behov.⁷³

Den andra typen av strategisk positionering är den *behovsbaserade*, som är inriktad mot att, inom ett segment, tillgodose alla kunders behov. Denna typ av positionering uppkommer när olika grupper av kunder besitter olika behov och företaget, genom skräddarsydda aktiviteter, kan möta dessa behov. Vissa kundgrupper är exempelvis mer känsliga för priset på produkten eller tjänsten, efterfrågar olika produkttegenskaper och har skilda informationsbehov.⁷⁴

Den tredje strategiska positionen är kopplad till *tillgängligheten*, vilket innebär att många kunder kan ha liknande behov, medan sättet att nå dessa kunder skiljer sig åt. Tillgängligheten kan vara förenad exempelvis med ett geografiskt område, vilket medför att ett företag är i behov av en rad skilda aktiviteter för att kunna nå sin kundgrupp. Oberoende av vilken typ av strategisk positionering företag använder sig av bör aktiviteterna utformas och skräddarsys på ett sätt, som skapar mervärde för kunderna.⁷⁵

Strategic Cost Management nämner vikten av att det finns en passform mellan företagets aktiviteter.⁷⁶ Detta är även något som Porter berör och framhåller att passform är viktigt eftersom företagets olika aktiviteter påverkar varandra. Att det finns en passform mellan aktiviteterna är grundläggande om företagets mål inte bara är att uppnå konkurrensfördelar, utan även att bibehålla dessa. För en konkurrent, som försöker imitera ett företags aktiviteter, blir det svårare om detta företag har en rad sammanlänkade aktiviteter. Även om konkurrenten lyckas efterlikna några av aktiviteterna, uppnås inte samma konkurrensfördelar eftersom det är problematiskt att överblicka hela systemet av aktiviteter.⁷⁷

Utifrån den strategiska positioneringen hoppas vi kunna få insikt i vilken typ av strategi de olika företagen, som vi har studerat, använder sig av för att kunna hävda sig i konkurrensen på marknaden. Anledningen till att vi anser att detta är relevant är på grund av att de flesta av företagen är marknadsledande och vi finner det således intressant att analysera vad som krävs, samt vilka val dessa företag har gjort för att uppnå denna position.

⁷³ Porter, Michael E., "What is Strategy", *Harvard Business Review*, November-December, 1996, s. 65-66.

⁷⁴ Ibid. s. 66.

⁷⁵ Ibid. s. 67-68.

⁷⁶ Shank & Govindarajan (1993) s. 107-108.

⁷⁷ Porter, Michael E., "What is Strategy", *Harvard Business Review*, November-December, 1996, s. 73-74.

3.2.3 Kostnadsdrivaranalys

Den tredje och sista delen av Strategic Cost Management är kostnadsdrivaranalysen. Det grundläggande konceptet av strategiska kostnadsdrivare tar avstånd ifrån den tidigare föreställningen att kostnaderna är kopplade till volymen. Enligt Strategic Cost Management orsakas och drivs kostnader av en rad olika faktorer, vilka är sammanlänkade med varandra. Insikt i kostnader kräver en förståelse för det komplexa sätt, som kostnadsdrivarna verkar i olika situationer.⁷⁸

Enligt Strategic Cost Management är det av betydelse att undersöka hur kostnaderna påverkas av företagets positionering. Det är således intressant att studera kostnaderna utifrån företagets strukturella val och dess utförandemässiga färdigheter, vilka skapar konkurrensfördelar på marknaden. Här återkommer vi till de två kategorier av kostnadsdrivare, som vi nämnt tidigare, nämligen strukturella och utförandemässiga kostnadsdrivare. Utifrån de strukturella kostnadsdrivarna finns det fem strategiska val, vilka är kopplade till företagets ekonomiska struktur. De är *skalstorlek, omfattning, erfarenhet, teknologi* och *komplexitet*.⁷⁹ Vi kommer inte att gå in på dessa begrepp närmre, då vi anser att de är väl kända.

Den andra kategorin av kostnadsdrivare är de utförandemässiga, vilka är kopplade till företagets sätt att framgångsrikt utföra sina aktiviteter, samt lönsamheten. Utförandemässiga kostnadsdrivare inkluderar de *anställdas delaktighet* i arbetet att ständigt sträva mot förbättringar, *kapacitetsutnyttjande, effektivitet avseende produktens utformning och produktionsprocessen*, samt företagets sätt att använda sig av *länkar till leverantörerna och kunderna*. Insikt i företagets kostnader och vad det är som driver dessa kostnader är viktigt för att få förståelse för företagets positionering.⁸⁰

Då vi har valt att undersöka varför det är så stora prisskillnader mellan svenskproducerat och importerat utländskt nötkött blir det sålunda viktigt att studera hur kostnaderna för företagen uppkommer, samt vad det är som driver dessa kostnader. Detta är något vi anser att vi kommer att få klarhet i genom en kostnadsanalys.

3.3 Avsikten med användandet av vald teori

Orsaken till vald teori var att vi ville finna teorier genom vilka vi kunde belysa vårt ämne. Detta ansåg vi var möjligt utifrån de fem konkurrenskrafterna och Strategic Cost Management. Utifrån vår problemformulering, samt syftet med denna uppsats insåg vi att vi initialt var tvungna att skapa oss en bild utav hur nötköttsbranschen är utformad. Detta

⁷⁸ Shank & Govindarajan (1993) s. 152.

⁷⁹ Ibid. s. 20-23.

⁸⁰ Ibid. s. 21-23.

eftersom vi ursprungligen inte besatt särskilt stor kunskap av området, annat än ur en konsumentsynpunkt. Därefter ville vi finna ett sätt att få en djupare förståelse för värdekedjan, dels för svenskt nötkött, dels för importerat nötkött.

Genom de fem konkurrenskrafterna och Strategic Cost Management anser vi att vår problemformulering och vårt syfte kunde belysas. Strategic Cost Management är ett verktyg varigenom vi fick möjlighet att få ökad förståelse för hur värdekedjan är utformad, samt vad det är som driver kostnaderna i varje led. Vi anser att detta är ett bra komplement till branschanalysen. Med hjälp av branschanalysen får vi initialt en bild av, samt kan analysera hur branschen för nötkött ser ut. Vi kan vidare gå på djupet och via Strategic Cost Management analysera värdekedjan och orsaken till prisskillnaderna.

Vi har här valt att redogöra för teorierna i deras ursprungliga form, dvs. först för de fem konkurrenskrafterna och därefter för Strategic Cost Management. Vi kommer dock att förändra detta upplägg när vi genomför vår analys i enlighet med ett upplägg vi anser ökar förståelsen och helhetsbilden. Det upplägg vi kommer att använda oss av är att vi initialt kommer att analysera värdekedjan utifrån Strategic Cost Management. Denna kommer att följas av och kopplas till de fem konkurrenskrafterna. Därefter kommer vi att analysera för den strategiska positioneringen och slutligen genomföra en kostnadsdrivaranalys, varav de sistnämnda är i enlighet med Strategic Cost Management. Via detta förändrade upplägget hoppas vi kunna ge ökad klarhet av vårt ämne.

3.4 Kritik mot modellerna

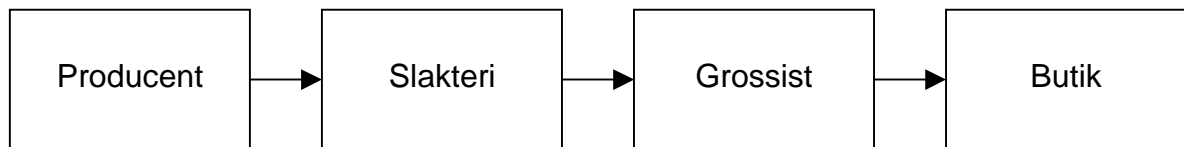
Fem konkurrenskraftsmodellen kan anses vara av något förenklad natur då endast hänsyn till branschen tas för att analysera hur företaget kan skapa lönsamhet. I en föränderlig värld är det troligt att det även finns faktorer utanför den specifika branschen som påverkar lönsamheten i branschen. Även då modellen förespråkar ett förenklat synsätt på hur lönsamhet skapas i branschen har vi valt att använda den eftersom vi anser att den utgör en bra bas för en analys av branschen.

Kritik som har riktats mot Strategic Cost Management är att den är för koncentrerad. Det som använts som argument mot värdekedjeanalysen är att den börjar för sent och slutar för tidigt, varigenom viktig information kan gå förlorad. Genom att studera företaget ur ett bredare, externt perspektiv ges möjlighet att granska aktiviteter, som uppkommer i tidigare samt senare led.⁸¹

⁸¹ Shank & Govindarajan (1993) s. 13-15.

3.4 Ideal Värdekedja

Vi vill avsluta detta kapitel med att presentera en ideal värdekedja, vilken vi har framtagit och som vi kommer att utgå ifrån i vårt empiriska material, främst i kapitel fem. I kedjan redogör vi för hur en typisk värdekedja är utformad. Denna avbildning av kedjan kommer genomgående att i varje avsnitt åskådliggöra var i kedjan vi befinner oss, samt över vilka led, de företag vi kontaktat, ansvarar.



Figur 3.6 Ideal värdekedja

4. Livsmedelsbranschen – kött

Vi kommer här att redogöra för hur branschen för nötkött är uppbyggd. Då vi, som tidigare nämns i vår teoretiska referensram, kommer att utgå ifrån de fem konkrenskrafterna skildras branschen utifrån branschkonkurrens, potentiella inträdare, substitut, samt köparnas och leverantörernas förhandlingskraft.

4.1 Introduktion

Via en beskrivning av livsmedelsbranschen, vilken baseras på våra undersökningar, avser vi att kunna ge en helhetsbild av branschen och förhållandena mellan aktörerna. Vi vill inleda med att klargöra vilket led i kedjan som vi har valt som utgångspunkt. Då syftet med att kartlägga nötköttsbranschen är att öka förståelsen, har vi valt att utgå ifrån ett led som möjliggör en bild av hela branschen. Vi har sålunda valt att använda grossistledet, som utgångspunkt. Vi kommer inledningsvis i avsnittet branschkonkurrenter att ge en bild av nötköttsbranschen och de aktörer, som konkurrerar på marknaden och i avsnittet, hot från potentiella inträdare, avser vi att redogöra för vilka möjligheter nya etablerare har att ta sig in i branschen. I hot från substitut kommer vi att redogöra för vilka substitut det finns till nötkött. Slutligen kommer vi att presentera köparnas och leverantörernas förhandlingskraft och vi anser att det är under dessa två avsnitt, som vår valda utgångspunkt blir tydligast. Genom att här utgå från grossistledet avser vi med köparnas förhandlingskraft, butikerna, och med leverantörernas förhandlingskraft, slakterierna.

4.2 Branschkonkurrenter

Nötköttsbranschen i Sverige är en komplex bransch, som inte är helt lätt att kartlägga. En huvudsaklig anledning, som försvårar beskrivningen av rivalerna i branschen, är att många av aktörerna har samma ägare. Dessa är verksamma under olika namn i olika led av värdekedjan, trots att ägarstrukturen är densamma, vilket komplicerar utredandet av vilka de faktiska konkurrenterna är. I detta avsnitt gör vi ett försök att sammanfatta huvudaktörerna i branschen, vilket kommer att vara av vikt i vårt fortsatta arbete.

Nötköttsbranschen i Sverige präglas av ett fåtal stora aktörer som sträcker sig över flera delar av värdekedjan. Swedish Meats är en av de stora aktörerna på marknaden. De är en stor livsmedelskoncern som är verksam i flertalet led i värdekedjan. De står för huvudparten i slaktledet, de är stora i grossistledet och i konsumentled representeras Swedish Meats av konsumentvarumärket Scan. Swedish Meats är även ledande inom

styckning och tillverkning av charkuterivaror.⁸² Inom de olika leden av värdekedjan möter Swedish Meats konkurrens från olika aktörer. På slaktsidan har de 14 största privata slakterierna gått samman i Privata Avelspoolen för att ta upp konkurrensen mot Swedish Meats.⁸³

De största grossisterna inom livsmedelsbranschen, som distribuerar nötkött inom hela landet är ICA, COOP och Axfood, som dessutom har sina egna butiker, alltifrån små närbutiker till stormarknader. Som konkurrenter till dessa stora centrala aktörer finns det mindre aktörer i grossistledet som bara är verksamma i delar av landet. Bergendahls är ett exempel på en sådan grossist som har sin verksamhet koncentrerad till södra Sverige, från Skåne till Mälardalen.⁸⁴ De är konkurrenter till de stora aktörerna på en mindre och mer specifik marknad. De flesta av de stora grossisterna har även egna livsmedelsbutiker där de säljer sina produkter till konsumentledet, under egna varumärken. ICA och COOP har sina butiker och finns representerade i alla möjliga slag av butiker, stora som små. Bergendahls har också egna butikskedjor, såsom AG och City Gross.

När det gäller import av nötkött till Sverige är North Trade störst. Under 2005 importerade de ca 3000 ton direkt från Sydamerika, vilket är omkring 40 procent av direktimporten från Brasilien och Uruguay. De står även för en del av den importen, som kommer till Sverige från Sydamerika via andra EU-länder. De företagen som i huvudsak konkurrerar med North Trade om att vara störst på importsidan av nötkött är Sten Davidsson, Annerstedt Flodin AB och Pegrom.⁸⁵

Vi har funnit att situationen inom nötköttsbranschen har förändrats under senare år, genom en vertikal integration. Med detta menar vi att aktörernas aktiviteter har förskjutits inom värdekedjan. Vi har funnit denna förändring, genom att granska grossistledet. Tidigare var exempelvis Swedish Meats inte bara verksamma inom slaktverksamheten och grossistledet, utan hade även kontakt direkt med butikerna, till vilka de levererade köttprodukter. Idag är situationen en annan och istället för att ha kontakt med butikerna, har denna aktivitet övertagits av de stora livsmedelskedjorna, varav vi även benämner dessa som grossister. Genom att ta ICA som exempel, kan vi se att de har integrerat bakåt i värdekedjan, då de idag har en anläggning, Hilton, som ansvarar för styckning till detaljer och paketering av köttet. Det konsumentförpackade köttet levereras sedan till ICA:s distributionsenheter, varifrån butikerna sedan beställer. Det kött, vilket styckas och paketeras på ICA:s anläggning Hilton, säljs sedan under ICA:s egna varumärke.⁸⁶ Detta förfarande har blivit allt vanligare och sker även bland övriga livsmedelskedjor och inte enbart hos ICA.

⁸² www.swedishmeats.com/ (2006-04-29).

⁸³ www.avelspoolen.se (2006-05-18).

⁸⁴ www.bergendahls.se/SubCat1.aspx?MainID=47 (2006-05-18).

⁸⁵ Annika Eriksson, North Trade, Import och logistik planerar Sydamerika (2006-04-24).

⁸⁶ Richard Bjunér, Kategoriansvarig för kött ICA (2006-05-18).

4.3 Hot från potentiella etablerare

För att kunna avgöra hur allvarligt hotet från potentiella konkurrenter är har vi studerat vilka möjligheter det finns för andra aktörer att etablera sig på marknaden. Detta har vi gjort genom att granska vilka hinder, som nya etablerare måste överkomma för att kunna konkurrera på marknaden, dvs. hur inträdesbarriärerna ser ut för olika led i branschen.

För att granska inträdesbarriärerna för nya aktörerna på marknaden vill vi göra en koppling till avsnittet branschkonkurrenter ovan. Utifrån den bild vi har skapat oss avseende hur branschen för nötkött är utformad, med utgångspunkt från våra undersökningar, tycks marknaden styras av några få stora aktörer, vilket försvårar möjligheterna för nya mindre etablerare att ta sin in och konkurrera på marknaden, bl. a. beroende av begränsade distributionskanaler m.m. Ett förekommande mönster inom köttbranschen är förvärv av företag, där de stora aktörerna helt eller delvis äger andra företag. Exempel på detta har vi funnit genom att granska Swedish Meats verksamhet och ägarförhållanden. Swedish Meats äger, som tidigare nämnts, Scan men är även delägare i en mängd andra företag.⁸⁷

4.4 Hot från substitut

För att en produkt skall utgöra ett substitut till en produkt skall samma funktion hos köparen uppfyllas, som uppfylls av den ursprungliga produkten. Den ursprungliga produkten är i detta fall nötkött. Det går att argumentera för att det importerade nötköttet utgör ett substitut till det svenskproducerade nötköttet. Detta eftersom det importerade nötköttet uppfyller samma ändamål hos konsumenten som det svenskproducerade nötköttet. Det importerade nötköttet säljs dessutom oftast i ett lägre prissegment än det svenskproducerade, vilket ytterligare pekar på att det utgör ett substitut till det svenska köttet. Men eftersom vi granskar nötköttsbranschen som en helhet och tittar på företag som handlar både med svenskproducerat och importerat nötkött har vi valt att inte se importerat nötkött som ett substitut till svenskproducerat nötkött. Vi har istället valt att se på produkten nötkött, som en produkt, oavsett köttets ursprung. På så vis ser vi det importerade och det svenskproducerade nötköttet snarare som rivaler.

Utifrån detta perspektiv menar vi att hotet mot nötkött kommer från substitut, som fläskkött, lammkött, fågelkött av olika slag, samt vegetariska alternativ, som exempelvis soja- och cornprodukter. Det i huvudsak är andra animaliska produkter, vilka utgör allvarliga hot, i form av substitut, mot nötköttet. Som ett exempel kan nämnas att fläskfilén utgör ett direkt hot mot oxfilén då fläskköttet oftast är billigare och kan tillagas på liknande sätt och ger liknande resultat, som oxfilén. Lammkött har på senare tid blivit vanligare i de svenska livsmedelsbutikerna. Det finns många paralleller i användandet av lammkött och nötkött.

⁸⁷ www.swedishmeats.com/ (2006-05-19).

Det är köttprodukter som oftast inte används till vardags, utan när det är något lite extra. Att lammköttet används i liknande mönster som nötköttet, medför att hotet från lammkött förstärks.

Hotet från de vegetariska alternativen är troligtvis inte lika allvarligt som från de animaliska produkterna. Då det är betydligt vanligare att konsumenter, som överhuvudtaget inte äter kött, köper de vegetariska produkterna. Detta hot skulle kunna bli allt allvarligare då sjukdomar, som BSE, bovine spongiform encephalopathy, och fågelinfluensan blir allt vanligare. Om hysterin runt dessa sjukdomar blir större kan det resultera i att fler konsumenter går över till de helt vegetariska alternativen, då ökar graden i hotet mot nötköttet.

4.5 Köparnas förhandlingskraft

Då det finns olika led inom nötköttsbranschens värdekedja har vi, som klargörs i introduktionen till detta kapitel, valt att utgå ifrån att grossisten är vår referenspunkt i detta avsnitt. Med köparnas förhandlingskraft avser vi således här grossisternas köpare, dvs. butikerna.

Efter att vi har skapat oss en bild av nötköttsbranschen anser vi att butikerna, i sig, har en relativt svag förhandlingskraft. Genom att återkoppla detta påstående till avsnittet branschkonkurrenter menar vi att butikerna och deras utbud främst styrs utav grossisterna. Med grossister avser vi här livsmedelskedjorna, i form av bl. a. ICA och COOP. Då det har skett en integration bakåt i värdekedjan, där centralisering har fått en framträdande roll, är det de stora livsmedelskedjorna, som ansvarar för utbudet i deras tillhörande butiker. ICA butikerna beställer således numera sina köttprodukter från ICA:s central, varigenom deras möjligheter att påverka sitt utbud har minskat. ICA bestämmer vilka köttvaror, som ska erbjudas, varav dessa ofta säljs under ICA:s eget varumärke.

Värt att påpeka är att det i dagens samhälle ställs allt större krav på att hänsyn ska tas till miljön och naturen, vilket har medfört att efterfrågan på ekologiska produkter har ökat. För att svara på denna ökade efterfrågan satsar en del butiker på att erbjuda sina kunder KRAV-märkt kött. Vidare har oron kring köttssjukdomar blivit alltmer uppmärksammas under senare år och har orsakat att konsumenterna i större utsträckning vill veta varifrån köttet, som de köper i butiken, kommer. Detta har lett till att märkning av kött har fått en ökad betydelse. Detta är dock inte kopplat till butikernas förhandlingskraft, utan snarare är ett svar från grossisterna, på konsumenternas ökade efterfrågan avseende dessa köttvaror.

4.6 Leverantörernas förhandlingskraft

Som vi tidigare nämnt är det grossistledet, som utgör referenspunkt i detta avsnitt, vilket innebär att vi med leverantörer avser det led, vilket finns före grossisterna i nötköttets värdekedja. Vi ser slakterier, som leverantörer till grossister och följaktligen är det slakterierna vi avser då vi beskriver leverantörerna.

Den svenska nötköttsbranschen präglas av ett antal slakterier i slaktledet, vars möjlighet att påverka marknaden varierar. Detta beror på att denna möjlighet är kopplad till slakteriets storlek, där större slakterier har en större möjlighet att hävda sig på marknaden jämfört med de mindre slakterierna. Exempel på företag som har möjlighet att påverka och har en stark förhandlingskraft är Swedish Meats eftersom de ansvarar för den största andelen av slakten i landet.⁸⁸ Ju större del av marknaden en leverantör har makt att påverka desto större förhandlingskraft sitter leverantören inne med.

Även de mindre slakterierna har möjlighet att påverka och kan således i en del fall uppvisa en förhandlingskraft. Med detta avses de slakterier, vilka handlar med lokala producenter. Att kunna köpa kött i butiken, vilket kommer från lokala producenter, är något som de flesta konsumenter uppskattar. Då grossisterna är medvetna om detta kan det medföra en ökning av slakteriernas förhandlingskraft. Detta är dock bara en faktor, vilken har liten inverkan på marknaden, som helhet. Därför väljer vi att koppla slakteriernas förhandlingskraft till dess storlek, där deras förhandlingskraft är beroende av hur stor del av marknaden, som de har möjlighet att inverka på.

4.7 Sammanfattning

Utifrån våra undersökningar har vi funnit att nötköttsbranschen i Sverige är mycket komplex, ägarförhållandena i de olika företagen som konkurrerar med varandra är i många fall likartade. Swedish Meats är en av de stora aktörerna på marknaden och är ledande i slaktledet, stor i grossistledet och ägare av konsumentvarumärket Scan. De grossisterna som är störst, ICA, COOP och Axfood, vilka även har sina egna butiker där deras produkter säljs till konsumenterna. På importsidan är North Trade störst, med 40 procent av nötköttsimporten till Sverige 2005. Vad vi funnit är att det under senare år har skett en förskjutning av företagets aktiviteter, en vertikal integration. ICA är ett exempel på en livsmedelskedja, vilken har integrerat bakåt i värdekedjan. De har en egen anläggning, Hilton, som ansvarar för styckning och konsumentpaketering av köttet. Detta levereras sedan till ICA:s distributionsenheter, varifrån butikerna beställer och köttet säljs sedan under ICA:s eget varumärke.

⁸⁸ www.swedishmeats.com/ (2006-04-29).

För att undersöka hot från potentiella inträdare har vi granskat branschens inträdesbarriärer. Utifrån den bild vi skapat oss av branschen är nötköttsmarknaden till stor del styrd av ett fåtal stora aktörer och att det kan vara svårt för mindre företag att kunna konkurrera. Vad vi istället funnit är vanligt förekommande är förvärv av företag, där de stora företagen helt eller delvis äger andra företag på marknaden.

När vi har granskat substitut har vi valt att se nötkött, oavsett ursprung, som en gemensam produkt. Detta val grundar sig i att vi undersöker hela nötköttsbranschen i Sverige och då ser vi importerat nötkött snarare som en rival till det svenskproducerade, än ett substitut. Andra animaliska produkter, som fläskkött, lammkött och fågelkött är stora hot mot nötköttet.

Slutligen, vid presentationen av köparnas och leverantörernas förhandlingskraft avser vi med köparna, butikerna, och med leverantörerna, slakterierna. Butikernas förmåga att påverka sitt utbud är svag eftersom deras utbud idag styrs av den livsmedelskedja, som de tillhör. Slakteriernas möjligheter att påverka är kopplad till dess storlek, där de större slakterierna har större möjlighet att hävda sig på marknaden jämfört med de mindre slakterierna.

5. Värdekedjan

Vi kommer här att utgå ifrån vår empiriska undersökning och beskriva de olika leden i värdekedjan. Vi kommer att inleda med en beskrivning av värdekedjan för svenskt respektive importerat kött. Vidare kommer dessa led att presenteras i kapitlet.

5.1 Introduktion

Då vi har valt att undersöka värdekedjan, vilken köttet passerar på sin väg till butiken kommer vi att i detta avsnitt ge en kort redogörelse för de led vi har undersökt, vilka sedan kommer att presenteras närmare i detta kapitel. Vi kommer således att ge en beskrivning av såväl den svenska värdekedjan, som den utländska värdekedjan, med beaktning av de avgränsningar vi har gjort.

5.1.1 Den svenska värdekedjan

När vi har granskat den svenska värdekedjan har vi studerat samtliga led i kedjan. Anledningen till detta beror på att vi var intresserade av att få svar på om det höga priset, vilket kunden betalar för svenskt kött i butiken, reflekterar det pris som de svenskar producenterna erhåller. Sålunda har vi startat vår undersökning med att granska de svenska producenternas situation i syfte att få insikt i vilka kostnader, som uppkommer i detta led, och skildra hur prissättningen av djuren går till. Vidare presenteras slaktledet, där vi ger en bild av hur förfarandet vid slakten går till, dvs. uppdelningen av djuret till detaljer och hur prissättningen av dessa detaljer fungerar. Nästa led i värdekedjan är grossisterna, vilka ansvarar för köttets vidareförsäljning till livsmedelsbutikerna. I detta sista led kommer vi att göra en jämförelse med det importerade köttet, för att påvisa skillnader i prissättningen mellan dessa.

5.1.2 Värdekedjan för importerat kött

Vid granskandet av värdekedjan för det importerade köttet har vi, som nämnts i avgränsningar, på grund av brist på tid och resurser gjort en del avgränsningar. Vi har valt att börja vår undersökning av det utländska köttet vid dess anländning till gränskontrollerna i Sverige. Detta innebär att redogörelsen för det importerade köttet startar vid grossistavsnittet. Där kommer vi att återge hur importförfarandet är utformat, dvs. vilka kostnader som uppkommer för det importerande företaget, vilket i vårt fall är North Trade. Vi kommer vidare att redogöra för hur tillvägagångssättet ser ut för vidareförsäljningen av det utländska köttet till butiken. Slutligen kommer vi, som nämnts ovan, att göra en jämförelse med det svenskproducerade nötköttet. För att en helhetsbild

ska kunna erhållas av den utländska värdekedjan, trots våra avgränsningar, kommer vi att här ge en beskrivning av djurens situation innan köttet transporteras vidare och köttets väg innan det anländer till Sverige. Då vi har valt att främst granska oxfile från Sydamerika kommer beskrivningen avse dessa förhållanden.

De sydamerikanska producenterna, vars kött exporteras till Sverige, har i huvudsak riktigt stora farmar med specialiserad uppfödning av nötkreatur för köttproduktion. Import till Sverige görs endast från farmar som blivit godkända av EU. De importerande företagen som exempelvis North Trade sätter även upp egna hårdare kriterier, som måste uppfyllas av producenterna för att försäkra sig om att köttet som importeras är av god kvalitet.⁸⁹

Kött, som importeras från Sydamerika till Sverige, kommer i huvudsak från Brasilien och Uruguay. Det är svårt att ge en exakt siffra på hur många ton kött, som importeras från Sydamerika till Sverige varje år. Problemet grundas i att om ett EU land importerar kött från Sydamerika, vilket slutligen hamnar i Sverige, sägs köttet komma från det ursprungliga mottagarlandet. Under år 2005 kom 7 procent av nötköttimporten till Sverige från Brasilien.⁹⁰ Enligt SCB:s lantbruksstatistik uppgick den svenska importen från Brasilien förra året till 10 229 ton.⁹¹

Slakterierna i Sydamerika är stora anläggningar, som slaktar mellan 1000 och 1500 djur om dagen, vilket kräver en stor och välorganiserad organisation. Det styckade köttet packas och etiketteras i förpackningar, som importören tillhandahåller, för att ompackning ej skall behöva ske. Lokala myndigheter i Sydamerika utför kvalitetskontroller och restriktioner angående hygien och djuromsorg. För det köttet, som går till export till Sverige ställs hälsocertifikat ut av slakteriet, vilket bevisar att köttet är fritt från salmonella.⁹²

Köttet lastas i containrar om 10 eller 20 ton. Import av kött sker antingen kylt eller fryst. North Trade importerar allt sitt kött kylt. Det innebär att köttet under frakten är nedkylt, under nollgradigt men inte kallare än -1°C . Den låga temperaturen gör att köttet möras, av mjölksyran, samtidigt som bakterietillväxten är låg. Kött fryser inte förrän $-1,5^{\circ}\text{C}$ ⁹³, på grund av den naturliga salthalten i köttet⁹⁴, vilket innebär att om köttet förvaras varmare än $-1,5^{\circ}\text{C}$ kan det säljas som färskt. Då köttet förvaras i denna låga temperatur är hållbarheten runt 100 till 120 dagar. Men så fort temperaturen, vilken köttet förvaras i ökar, så ökar även takten på mörningen och bakterietillväxten, vilket innebär att

⁸⁹ Annika Eriksson, North Trade, Import och logistik planerare Sydamerika (2006-04-24).

⁹⁰ Eva Stenberg, Konsult LRF (2006-05-31).

⁹¹ SCB Lantbruksstatistik för år 2005.

⁹² Annika Eriksson, North Trade, Import och logistik planerare Sydamerika (2006-04-24).

⁹³ Jan Brattström, Livsmedelscentrum vid Lunds Universitet (2006-04-28).

⁹⁴ Olsson, Jan "Brasiliansk biff säljer bra i Sverige", *ATL*, 2004-12-07.

hållbarhetens längd minskar. Inget kött, som har högre pH-värde än 5,8 importeras, då högre pH-värde indikerar att djuren levit under stress.⁹⁵

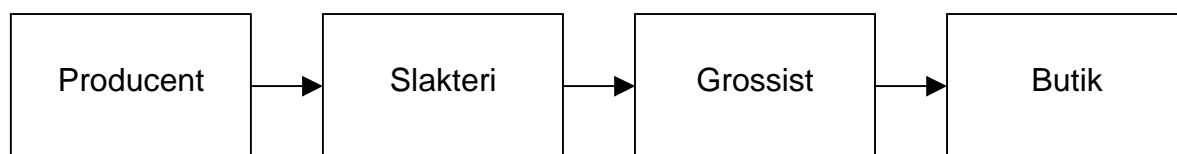
5.1.3 Skillnader mellan svensk och sydamerikansk produktion

En av de stora skillnaderna mellan den sydamerikanska och den svenska produktionen är det faktum att farmarna i Sydamerika är specialiserade på produktion av kött och utvinner inte mjölken, vilket görs i stor utsträckning i Sverige. Detta leder till att producenterna i Sydamerika har nötkreaturraser, vilka är framavlade för att ge så mycket kött, som möjligt.

En annan stor skillnad mellan den svenska och den sydamerikanska produktionen är att de sydamerikanska djuren går ute året runt. De betar på Pampasen och drivs av cowboys, vilket medför att inga staket behövs, vilket är ett måste i Sverige, då djuren inte har möjlighet att ströva fritt i naturen. Den höga kostnaden för svenska producenter att sätta upp, vårda och kontrollera staketen, faller bort för de sydamerikanska producenterna. Möjligheten för de sydamerikanska producenterna att ha djuren betandes ute året runt bidrar till att de inte heller har några kostnader för vare sig stall eller foder. Dessa båda utgör stora kostnadsposter för de svenska producenterna. Kostnaden för arbetskraften är dessutom minimal i Sydamerika jämfört med Sverige.⁹⁶ Kostnaden för produktionen i Sydamerika beräknas vara cirka en tredjedel av den svenska produktionskostnaden.

5.2 Producent

Producenten är det första ledet i värdekedjan. Vi har gjort valet att granska hela den svenska värdekedjan, varigenom köttet passerar innan det anländer och säljs i butikerna, i syfte att kunna relatera priset, som kunderna betalar i butiken, med det pris som producenten erhåller. I detta avsnitt redogör vi för vilka sorters nötkreatur det finns och beskriver prissättningen, samt vilka kostnader, som uppkommer för producenterna.



Anna Kristoffersson, ordf.
Skånes Nötköttproducenter

Figur 5.1 Värdekedjan – producent

⁹⁵ Olsson, Jan "Brasiliansk biff säljer bra i Sverige", *ATL*, 2004-12-07.

⁹⁶ Ibid.

Det finns två sorters nötkreatur, dels mjölkkor och dels köttraskor, vilka båda ger kalvar, som föds upp till slakt. Mjölkkraskalvarna föds upp på mjölk via låtsasmammor, så kallade ”ammor”, medan köttraskalvarna diar sina mammor i upp till 7-9 månader innan de skiljs från korna. Båda sorterna föds sedan upp på kraftfoder, i form av t ex säd, samt hö eller ensilage, vilket är torkat eller syrat gräs. Båda dessa sorters kor går till slakt när de blir äldre. Det nötkött, som kunderna köper i butiken i form av exempelvis oxfilé och entrecote, kommer ifrån ungnöt, äldre djur eller kalv. Ungnöt kan komma ifrån antingen en kviga, tjur eller stut, där den sistnämnda är en kastrerad tjur.⁹⁷

När djuret är slaktat får producenten betalt per kilo för hela djurkroppen. Sålunda görs ingen urskiljning beroende på vilka delar av djuret som utvinns, utan det är slakteriet som får betalt för kött detaljerna när dessa säljs vidare. För att få inblick i hur prissättningen sker för djuren har vi granskat en avräkningsnotering ifrån Swedish Meats⁹⁸, som visar skillnader i priset per kilo beroende av hur djuren klassificeras. Skalan kallas för EUROP och E ger ett högre pris än om djuret klassificeras som P på skalan. EUROP skalan visar djurets köttansättning, dvs. hur välväxt djuret är och hur mycket muskler det besitter. Klassningen styrs av bland annat ras, kön, utfodring och ålder. Ett ungt köttrasdjur klassas högre än exempelvis en köttrasko och mycket högre än en mjölkkrasko. Således blir priset per kilo och djur olika beroende av hur djuret klassas.⁹⁹ Enligt den avräkningsnotering vi granskat låg kilopriset för de bäst betalda runt cirka 23-24 kr kilot.

På avräkningsnoteringen finns även en fettskala, varpå avdrag kan göras på det kilopris som producenten får beroende av var på denna skala djuren klassas. Om djuren har för mycket eller för lite fett innebär detta att ett prisavdrag görs per kilo för djuret. Slakterierna avgör hur ett djur klassificeras.¹⁰⁰

Genom att granska de kostnader som uppkommer för en producent och sätta dessa i relation till det pris det får för sina djur, kan vi se att det inte är detta led som får ta del av det pris kunderna betalar i butiken. Via en kalkyl för ungnötsuppfödning från Taurus fick vi insikt i producentens kostnader, vilka bl. a. är foder av olika slag, strö och underhåll av byggnader. Taurus har ett ansvar avseende nötköttsrådgivning och arbetar via rådgivare, samt direkt mot producenter i Sverige, i syfte att öka svenska producenters lönsamhet och utveckla effektiva produktionsmetoder.¹⁰¹ Jämfört med Sydamerika har producenterna i Sverige högre kostnader för djurhållning, samt arbetskraft. Även krav på stallar ger ökade kostnader jämfört med ranchdrift. Den ersättning en producent kan erhålla är s.k. premier men eftersom dessa är olika för producent och producent, samt skiljer sig åt beroende på vilket djur som avses, kommer detta inte skildras närmre.

⁹⁷ Anna Kristoffersson, Ordförande Skånes Nötköttproducenter (2006-04-20).

⁹⁸ Aktuella avräkningsnoteringar finns på www.swedishmeats.com/ (2006-04-28).

⁹⁹ Anna Kristoffersson, Ordförande Skånes Nötköttproducenter (2006-04-20).

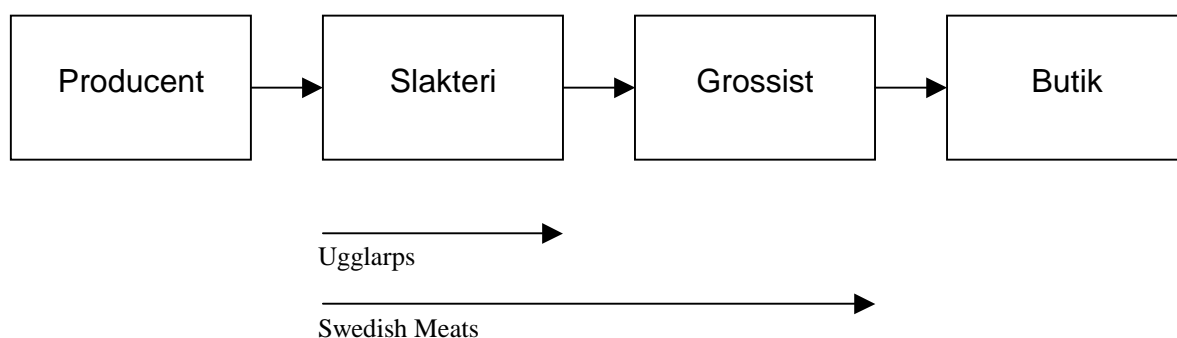
¹⁰⁰ Malin Kristoffersson, Försäljningschef, Ugglarps (2006-05-30).

¹⁰¹ www.taurus.mu/doc/17.asp (2006-05-19).

I Sverige är det obligatoriskt att märka alla djur med öronbrickor och att registrera alla djur i Centrala Djurdatabasen, CDB. Det krävs en ny registrering för varje djur som föds, flyttas, släpps på bete m.m., vilket kräver stora administrativa resurser.¹⁰²

5.3 Slaktled

När vi granskar värdekedjan är det andra ledet slakteriet. Vi kommer här att återge förfarandet vid slakten, dvs., hur prissättningen av djuren sker gentemot producenten och hur slakterierna sätter sina priser vid vidareförsäljning av köttet.



Figur 5.2 Värdekedja – slakteri

Företaget Ugglarps startades 1969 och har anläggningar i Ugglarp, Hörby och i Malmö. Ugglarps slakterianläggning för nöt i Hörby, vilken vi har besökt, startades 2002.¹⁰³ De nötkreatur, som slaktas i Hörby, kommer från lokala producenter runt om i Skåne. Dagligen slaktas cirka 70-90 djur. De arbetar och levererar till grossister som COOP, Bergendahls och ICA, där deras största kund är ICA:s anläggning Hilton, vilken vidare styckar och paketerar köttet innan det levereras färdigförpackat till butikerna.¹⁰⁴

Vi har i tidigare avsnitt, producenten, beskrivit hur prissättningen av djuren sker via en avräkningsnotering och detta fick vi via Ugglarps en djupare insikt i. Efter det att djuret är slaktat töms det på blod. Därefter vägs och klassificeras djuren, varav producenten sedan får betalt per kilo. De, som arbetar med slaktförfarandet och bedömer hur djuret ska klassas, är utbildade av jordbruksverket. När slakteriet sedan säljer köttet vidare får de betalt per artikel eftersom priserna skiljer sig åt beroende av vilken detalj som avses. Efterfrågan och därmed priserna på de olika detaljerna varierar beroende på vilken säsong det är. Det är exempelvis en större efterfrågan på detaljer, som oxfilé och entrecote, då det är grillsäsong.¹⁰⁵

¹⁰² Anna Kristoffersson, Ordförande Skånes Nötköttproducenter (2006-04-20).

¹⁰³ www.ugglarps.com (2006-05-31).

¹⁰⁴ Malin Kristoffersson, Försäljningschef, Ugglarps (2006-05-30).

¹⁰⁵ Ibid.

Trots att vi inte kunde få information avseende vilken prissättning och marginaler Ugglarps använder sig av, ur konkurrenssynpunkt, fick vi en förståelse för vad slakteriet kan få betalt för, genom att granska vad, som utvinns av djuren. En grov skattning visar att cirka 25 procent av djuren är ben, 50 procent går till färs och ur de resterande 25 procenten utvinns detaljer. Då vi har valt att granska priserna på oxfilé fick vi insikt i att denna detalj endast utgör cirka 1,25 procent av djuret. I Sverige ställs vidare höga krav på slakterierna vilket innebär högre kostnader. När djuren ska slaktas finns veterinärer på plats för att kontrollera djuren när de anländer. Utöver detta genomförs flertalet kontroller av köttet, samt av miljön inne på slakteriet. Det uppstår vidare kostnader för avfall av biprodukterna.

Vi har i föregående avsnitt om producenterna redogjort för hur vilken typ av nötkreatur, som avses, påverkar avräkningsnoteringen och det pris vilket producenten erhåller. I butiken vet dock inte konsumenten ifrån vilken typ av djur, som köttet kommer. Från det att köttet kommer till slakteriet och producenten har fått betalt för sitt djur, utefter de kriterier som beskrivit ovan, prissätts detaljerna lika, oavsett kvalitet. I exempelvis Tyskland används ett annat system. I tyska butiker märks köttet så att konsumenten får information avseende typ av nötkreatur och priset sätts därefter. Genom att jämföra detta med systemet i Sverige kan sägas att det svenska köttet är ”identitetslöst”. Det svenska köttet märks, men stämpeln visar endast ett nummer, vilket representerar köttets ursprung, och såvida konsumenten inte vet innebörden av detta, har de föga förståelse för varifrån köttet kommer.¹⁰⁶

5.4 Grossist

I detta avsnitt kommer vi att presentera grossisternas situation. Här presenteras således situationen både för det svenska och för det importerade nötköttet. Detta kommer vi att göra genom att redogöra för hur inköp och vidareförsäljning av köttet är samordnat, samt vilka marginaler, som används.

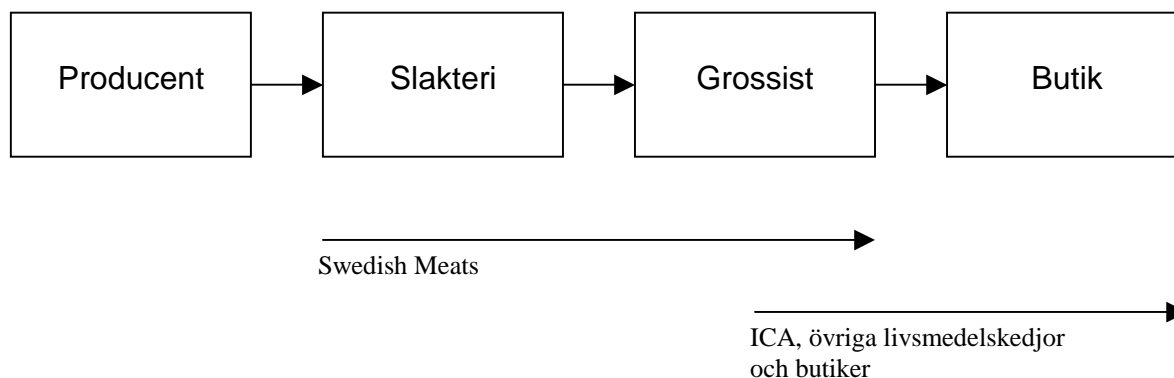
5.4.1 Svenskt nötkött

Swedish Meats är en av de största livsmedelskoncernerna i Sverige med 3 800 medarbetare.¹⁰⁷ Swedish Meats är en bondeägd koncern och står för huvudparten av slakten i Sverige. Koncernen är ledande på marknaden inom såväl styckning, som tillverkning av charkuterivaror.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Malin Kristoffersson, Försäljningschef, Ugglarps (2006-05-30).

¹⁰⁷ www.swedishmeats.com (2006-04-29).

¹⁰⁸ Jenny Ann Sundelöf, fd Swedish Meats, nötsidan (2006-05-12).



Figur 5.3 Värdekedja – svenska grossister

Swedish Meats egna varumärke är Scan, vilket är välkänt bland de flesta konsumenter. Scan Foods, som bolaget heter, är ett dotterbolag som är helägt av Swedish Meats.¹⁰⁹ Scan Foods är sålunda en egen del av Swedish Meats verksamhet och hanterar främst produkter i form av pålägg, köttbullar och andra charkvaror.¹¹⁰ Swedish Meats har dock även börjat arbeta mer aktivt med produktutveckling och varumärken, som exempelvis Scan Gourmet, vilket är inriktat mot den lite mera exklusiva marknaden.¹¹¹

Swedish Meats ansvarar för cirka 60 procent av slakten i landet.¹¹² Verksamheten är uppbyggd så att en planeringsavdelning ansvarar för tillförselprognoser från leverantörer, vilka upprättas kvartalsvis, och beslutar hur mycket, som ska styckas och säljas.¹¹³ Swedish Meats har även ett anmälningskontor, som hanterar överenskommelser med transportörerna, vilka fraktar djuren till slakteriet. Det sker en större avslaktning på hösten, vilket är kopplat till att djuren på sommaren går på bete. När hösten sålunda kommer är det vanligt att djuren slaktas innan det är dags att återföra dem till stallarna. Swedish Meats är verksamma inom tre marknader. Djurmarknaden, där de konkurrerar med de övriga aktörerna på marknaden, industrimarknaden, som är kopplad till partihandeln och innebär att Swedish Meats levererar råvaror till företag, vilka gör färdigmat, som exempelvis Dafgårds och Felix, samt slutligen en marknad för deras egen förädling. Den sistnämnda är kopplad till Swedish Meats egna produktion av charkuterivaror, vilka säljs under företagets varumärke Scan.¹¹⁴

Då Swedish Meats är marknadsledande står de för en stor del av det svenska köttet, som konsumenterna köper i butikerna. Koncernen säljer vidare till livsmedelskedjor, som exempelvis ICA, COOP och Axfood, varifrån butikerna sedan beställer. Inom detta

¹⁰⁹ www.swedishmeats.com/ (2006-04-29).

¹¹⁰ Jenny Ann Sundelöf, fd Swedish Meats, nötsidan (2006-05-12).

¹¹¹ Wessman, Johan "Swedish Meats på väg mot internationell fusion", *Sydsvenska Dagbladet*, 2006-01-29.

¹¹² Hampe Mobärg, Informationsdirektör, Swedish Meats (2006-05-31).

¹¹³ Gunilla Zetterberg, Försäljningschef, Industrin, Swedish Meats (2006-05-24).

¹¹⁴ Hampe Mobärg, Informationsdirektör, Swedish Meats (2006-05-31).

område har det under senare tid skett stora förändringar. Det var tidigare vanligt att företag sålde direkt till livsmedelsbutikerna, som självs stod för styckning av detaljerna och paketeringen av köttet. Numera säljs således köttet först centralt till livsmedelskedjorna, exempelvis till ICA, vilka själva ansvarar för att stycka och förpacka köttet, som sedan säljs under ICA:s egna varumärke.¹¹⁵ Åt Axfood, vilka har butiker som Willys och Hemköp, ansvarar dock Swedish Meats för det centrala förfarandet och levererar färdigpaketerat kött.¹¹⁶

Under våra intervjuer ställde vi frågor angående vilka marginaler och påslag, som Swedish Meats använder sig av, men med hänvisning till deras konkurrenssynpunkt kunde dessa inte lämnas ut. Vidare fick vi information angående att dessa varierar beroende av att kundernas avtal skiljer sig åt.¹¹⁷ För att driva en verksamhet uppkommer självfallet en mängd kostnader, i form av slakt, styckning och paketering, för att nämna ett fåtal.¹¹⁸ Swedish Meats har vidare gjort försök att få ner kostnaderna genom bland annat nedskärningar.¹¹⁹ För att få ytterligare belägg för detta har vi granskat Swedish Meats resultaträkning. Genom att studera koncernens utveckling under de senaste åren kan vi finna att nedskärningar gjorts för att minska kostnaderna.¹²⁰ För att bli mer effektiva och kunna konkurrera med den ökade importen skickar Swedish Meats en del av sina råvaror från skånska anläggningar till fabriker i Polen. Där tillverkas de konsumentfärdiga produkterna över dagen, innan de transporteras tillbaka till Sverige.¹²¹

Vi har kontaktat ICA för att få en helhetsbild över hur förfarandet ser ut innan köttet anländer till butikerna. Värt att påpeka är att detta förfarande är olika mellan olika livsmedelskedjor och vi kommer endast att påvisa ICA:s agerande.

Swedish Meats står för en stor andel av det kött som levereras till ICA:s anläggning Hilton, där köttet styckas till detaljer och paketeras. Det paketerade köttet levereras sedan till ICA:s distributionsenheter, varifrån butikerna sedan beställer och säljer köttet under ICA:s eget varumärke. Vilka typer av marginaler som användes i detta led kunde vi ur konkurrenssynpunkt inte få någon information om.¹²² Vi vill påpeka att Hilton inte enbart hanterar svenskt kött, utan får även kött ifrån utländska leverantörer men vi kommer ej att behandla detta ytterligare i beskrivningen av det importerade nötköttet.

¹¹⁵ Jenny Ann Sundelöf, fd Swedish Meats, nötsidan (2006-05-12).

¹¹⁶ Wessman, Johan "Swedish Meats på väg mot internationell fusion", *Sydsvenska Dagbladet*, 2006-01-29.

¹¹⁷ Hampe Mobärg, Informationsdirektör, Swedish Meats (2006-05-31).

¹¹⁸ Gunilla Zetterberg, Försäljningschef, Industrin, Swedish Meats (2006-05-24).

¹¹⁹ Jenny Ann Sundelöf, fd Swedish Meats, nötsidan (2006-05-12).

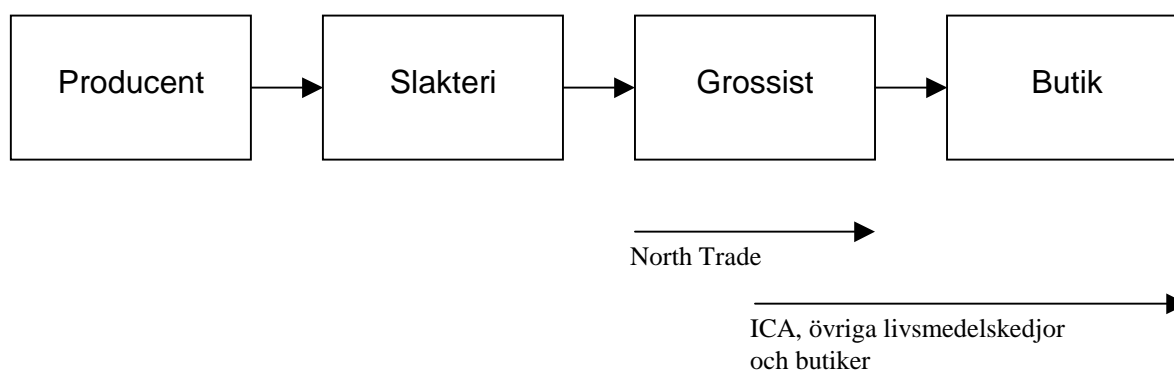
¹²⁰ Swedish Meats Årsredovisning 2005.

¹²¹ Wessman, Johan "Swedish Meats satsar på nya fabriker i Polen", *Sydsvenska Dagbladet*, 2005-12-15.

¹²² Richard Bjuner, Kategoriansvarig för kött ICA (2006-05-18).

5.4.2 Importerat nötkött

I introduktionsavsnittet i detta kapitel beskrivs importförfarandet av nötkött. Här följer en beskrivning av vilka kostnader, som uppkommer för det importerande företaget, vilket i vårt fall är North Trade. Vi kommer vidare att redogöra för hur tillvägagångssättet ser ut för vidareförsäljningen av det utländska köttet till butiken.



Figur 5.4 Värdekedja – grossist för importerat kött

Som nämnts i introduktionen fraktas köttet som North Trade importerar med containerskepp från hamnar i Sydamerika, vanligast är Santos och Montevideo, till Hamburg. Denna resa tar vanligtvis ungefär 16 dagar. Containrarna med kött lastas om till nya båtar i Hamburg som fraktar köttet vidare till Sverige, oftast frihamnen i Stockholm. Totalt tar resan från hamnen i Sydamerika till Stockholms frihamn ungefär 3 veckor. Ett dygn innan containrarna når den svenska hamnen skall dokumenten, som innehåller fakta om frakten, såsom vad det är för varor, hälsocertifikat, nå gränskontrollmyndigheten i den hamnen där köttet anländer till Sverige. Gränskontrollmyndigheterna, gränskontrollveterinärerna, som livsmedelsverket har ansvar för, besiktigar alltid dokumenten så att allt står rätt till. De gör även viss provtagning på köttet, i hur stor utsträckning som provtagningen görs varierar under året. Efter godkännande av gränskontrollanterna skickas köttet vidare till North Trades lager i Södertälje.¹²³

De kostnader, vilka uppstår vid importen är hamnkostnader, dvs. att containrarna körs från lastfartyget till gränskontrollveterinären, som kontrollerar köttet. Dessa kostnader står alltid det importerande företaget för. Livsmedelsverket har hand om gränskontrollveterinären, som utför olika provtagningar och kontroller av det importerade köttet. Ibland görs det mer omfattande kontroller av köttet för att exempelvis leta efter antibiotika i köttet och då är det vanligt att det importerande företaget, North Trade, och livsmedelsverket står för kostnaderna varannan gång.¹²⁴

¹²³ Annika Eriksson, North Trade, Import och logistik planerare Sydamerika (2006-04-24).

¹²⁴ Ibid.

Vid import av kött uppkommer även tullkostnader. Det finns i huvudsak två olika tullformer, värdetull och vikttull. Värdetull innebär att 12,8 procent av värdet betalas i tull. I värdet som tullbeläggs ingår varuvärdet, frakten och försäkringsvärdet av godset. Vikttullen är däremot en fast kostnad som tillkommer och betalas per importerat kilo kött. Den aktuella vikttullen är 3,03 EUR/kg, vilket motsvara ungefär 28-29 kr/kg. Importören står för både värdetull och vikttull. Det finns även något som kallas Hiltonkvoter, som exportören söker och sedan säljer köttet till North Trade. Detta ger en ytterligare myndighetsgaranti på att det köttet som importeras är av hög kvalitet. Då betalar importören 20 procent värdetull och ingen vikttull. Köttet är då oftast lite dyrare så därför blir inte den totala tullskillnaden så stor.¹²⁵

Totalt utgör tullkostnaden alltifrån 20 – 50 procent av priset. Just nu är priserna extremt höga på grund av att Argentina har exportstopp och i flera av de stater i Brasilien som står för stor del av den produktion som går till export har och har haft mul- och klövsjuka och är därmed avstängda från export till Europa. På grund av detta har tillgången på exporterbart kött minskat och det medför i sin tur att priserna på det tillgängliga köttet ökar. Därför kostar oxfilén just nu nästan 2 gånger så mycket mot vad den kan kosta när det är som störst tillgång.¹²⁶

För att få lov att importera kött krävs en importlicens, vilken företagen söker via jordbruksverket. Denna licens ser likadan ut för samtliga EU-länder. Importföretagen tilldelas sedan olika stor del av den totala kvoten. Hur stor del av den totala kvoten importföretaget får grundas på hur stor import företaget historiskt sett har. Detta innebär att ju mer företaget importerat historiskt sett desto större möjlighet har de att kunna importera till en lägre tull.¹²⁷

Nästa år är den totala kvoten på 53 000 ton nötkött inom EU, som skall delas upp mellan alla länder och företag. Dessutom har två nya stora importländer tillkommit, Bulgarien och Rumänien, vilket medför att det är fler som är med och delar så troligtvis får North Trade en mindre kvot nästa år.¹²⁸

Allt kött som North Trade importerar är förpackat och märkt så att det med enkelhet kan säljas i livsmedelsbutiker. Allt köttet måste uppfylla svenska krav när det gäller märkning, hygien och provtagning. Antingen säljs köttet direkt till livsmedelsbutiker eller via livsmedelskedjornas centrallager. ICA, COOP och Hemköp är livsmedelskedjor som köper sitt kött direkt från North Trade. Grossister, som Bergendahls och Martin Ohlson köper också direkt från North Trade.¹²⁹

¹²⁵ Annika Eriksson, North Trade, Import och logistik planerare Sydamerika (2006-04-24).

¹²⁶ Blomgren, Carl "Argentinskt exportförbud av nötkött", *Jordbruksaktuellt*, 2006-03-09.

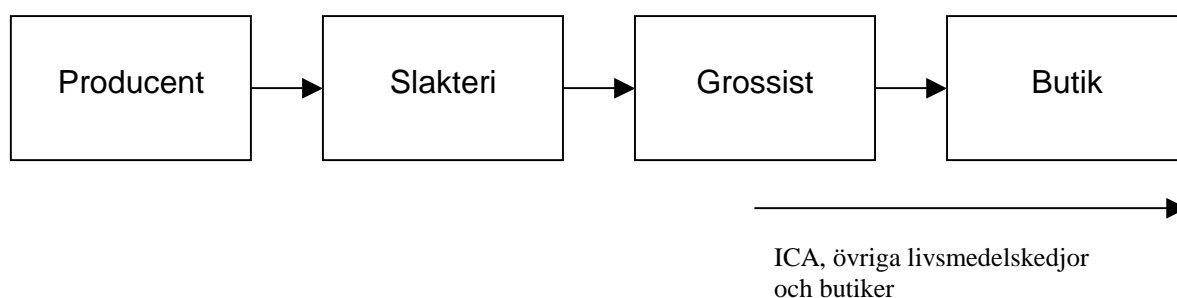
¹²⁷ Annika Eriksson, North Trade, Import och logistik planerare Sydamerika (2006-04-24).

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Ibid.

5.5 Livsmedelsbutik

Detta avsnitt grundar sig på den undersökning vi genomfört där vi har kontaktat ett antal livsmedelbutiker runt om i Skåne, för att fråga dem om deras marginaler och påslag. Vi fann att det var en ganska stor skillnad mellan olika butiker avseende hur stora marginaler som användes, samt storleken på påslagen. När vi presenterar resultatet ifrån undersökningen nedan kommer dock, som tidigare nämnts, inte butikernas namn att skivas ut.



Figur 5.5 Värdekedja - butik

5.5.1 Svenskt nötkött

Utifrån vår undersökning fann vi att marginalerna inte bara skiljer sig åt mellan olika butiker, utan även mellan den svenska och den importerade oxfilén. En del av butikerna har högre marginaler på det importerade köttet, medan andra använder sig utav högre marginaler på det svenska köttet. Det finns således inget klart mönster som visar att marginalerna på det svenska köttet är högre, vilket var vår ursprungliga uppfattning. Vad samtliga butikerna har gemensamt är att det svenskproducerade oxfiléns inköpspris är högre än den utländska oxfiléns, samt säljs till ett dyrare pris i butiken.

I detta led kan kopplingar göras till problematiken att vi inte kunde få någon exakt uppgift ifrån grossisterna angående deras påslag eftersom både butikernas inköspriser och försäljningspriser skiljer sig åt. Marginalerna på den svenska oxfilén, bland de butiker som tillfrågats, varierar ifrån en lägsta på runt 10 procent upp till marginaler på 55 procent. Genom att omvandla dessa procentmarginaler till kronpåslag varierar dessa mellan påslag på 35 kr upp till påslag på 100 kr. Detta visar att det existerar skillnader mellan butiker, men det finns även skillnader inom butiker, vilket beror på typen av oxfilé som avses. En del butiker upplyste oss om att de hade olika typer av oxfilé, i syfte att påvisa orsaken till prisskillnaderna. Somliga butiker hade Gourmet oxfilé, vilket som namnet indikerar är ett finare och lite mer exklusivt kött. Detta medför att köttet är dyrare i såväl inköpspris som försäljningspris. En annan typ av oxfilé som resulterar i ett högre inköps- och försäljningspris är om köttet är KRAV-märkt. Utifrån de butiker, som studerats, finns det dock inget som tyder på att marginalerna på det KRAV-märkta eller Gourmetköttet är högre.

5.5.2 Importerat nötkött

Utav de tillfrågade butikerna var det inte alla som hade importerat kött. Bland de, som hade utländsk oxfilé i sitt sortiment, var skillnaderna mellan marginalerna större än för det svenska köttet. Marginalerna på den Sydamerikanska oxfilén låg mellan plus minus noll upp till 65 procent. Genom att omvandla dessa till kronpåslag varierar dessa mellan påslag på praktiskt taget noll kronor upp till påslag på runt 65 kronor. Somliga av butikerna hade endast fryst Sydamerikansk oxfilé, vilket vi fann hade en tendens till att leda till något högre marginaler.

En del av butikerna uppgav att de främst hade importerad oxfilé vid kampanjer, då större volymer av oxfilé köps in och säljs. Vid kampanjer använder sig många butiker av praktiskt taget inga marginaler. Att erbjuda kunderna kampanjer med ett lägre pris på oxfilén, medgav vissa butiker, var ett sätt att locka fler kunder till butiken. Till skillnad mot detta resonemang menade somliga butiker att de använde sig av högre marginaler på den importerade oxfilén, särskilt vid det frysta köttet. Anledningen till detta var på grund av att den frysta oxfilén inte krävde någon större hantering, då det bara var att packa upp den och lägga ut den i butiken.

En del av butikerna ansåg att marginaler inte alltid ger en fullt korrekt bild av verkligheten. De avsåg då det faktum att de köpte in nötkött, som de själva styckade och paketerade, och menade således att en del kött försvann i svinn.

5.6 Sammanfattning

Efter att vi har granskat producentledet har vi fått insikt i hur prissättningen av djuren sker. Producenterna får betalt per kilo för hela djurkroppen och hur prissättningen sker framgår av en skala på en avräkningsnotering. Skalan kallas EUROP och vilket pris producenten erhåller är kopplat till djurens kött- och fettansättning. Det uppkommer en mängd kostnader för producenten, i form av exempelvis foder, strö, djurhållning och arbetskostnader.

Efter det att ett djur har blivit slaktat töms det på blod. Därefter vägs och klassas djuren, varav producenten sedan får betalt per kilo. Klassningen av djuren genomförs av dem som arbetar med slaktförfarandet och de är utbildade av jordbruksverket. När slakteriet sedan säljer köttet vidare får de betalt per artikel, då priserna skiljer sig åt beroende av vilken detalj som avses. Utifrån en grov skattning av ett slaktat djur fick vi insikt i att cirka 25 procent av djuren är ben, 50 procent går till färs och ur de resterande 25 procenten utvinns detaljer. Kraven i Sverige på slakterier är höga, i form av kontroller av köttet och miljön, vilket i sin tur leder till högre kostnader.

Swedish Meats är den största aktören på marknaden då det gäller slakt av svenskt nötkött. Företaget är verksamt inom tre marknader; djurmarknaden, industrimarknaden och en marknad för deras egen förädling. Dessvärre har vi inte lyckats erhålla några marginaler eller påslag, då detta inte är möjligt att lämna ut ur konkurrenssynpunkt, samt att dessa varierar beroende på avtal.

North Trade är den största importören av nötkött till Sverige. Import av nötkött är förknippat med en del kostnader som inte tillkommer på svenskproducerat kött, som tullkostnader och hamnavgifter. Totalt utgör tullen 20 - 50 procent av försäljningspriset. Stora förändringar, som beror på skiftande tillgång av kött i Sydamerika, bidrar till förändringar även i importpriserna.

Utifrån butiksundersökningen har vi funnit att prissättningen på köttet tycks vara relativt individuellt inom butikerna, både avseende det svenska och det importerade köttet. Detta grundar sig i att vi inte fann något som tyder på att butiker, vilka tillhör samma livsmedelskedja, har liknande marginaler. Det finns vidare inget som säger att storleken på butiken är avgörande för storleken på marginalerna. Gemensamt för butikerna var att försäljningspriset på den svenska oxfilén var ungefär detsamma, med få undantag, vilket kan tyda på att det kanske finns en gräns för hur högt pris en konsument är villig att betala för oxfilé. Detta kan även kopplas till det faktum att de flesta butiker, som hade ett lägre inköpspris på oxfilén, ofta hade ett högre påslag. Någon liknande koppling fann vi ej för det importerade köttet, vilket kan ha sin förklaring till att såväl inköps- som försäljningspris skiljer sig åt beroende på om oxfilén är en kampanjvara eller inte.

6. Analys

I kapitlet analyseras det empiriska underlaget, som vi redogjort för i kapitel 4 och 5, utifrån den teoretiska referensramen. Vi inleder med en analys av värdekedjan som följs av konkurrenssituationen i branschen. Därefter följer en analys av strategisk positionering, samt kostnadsdrivaranalys.

6.1 Introduktion

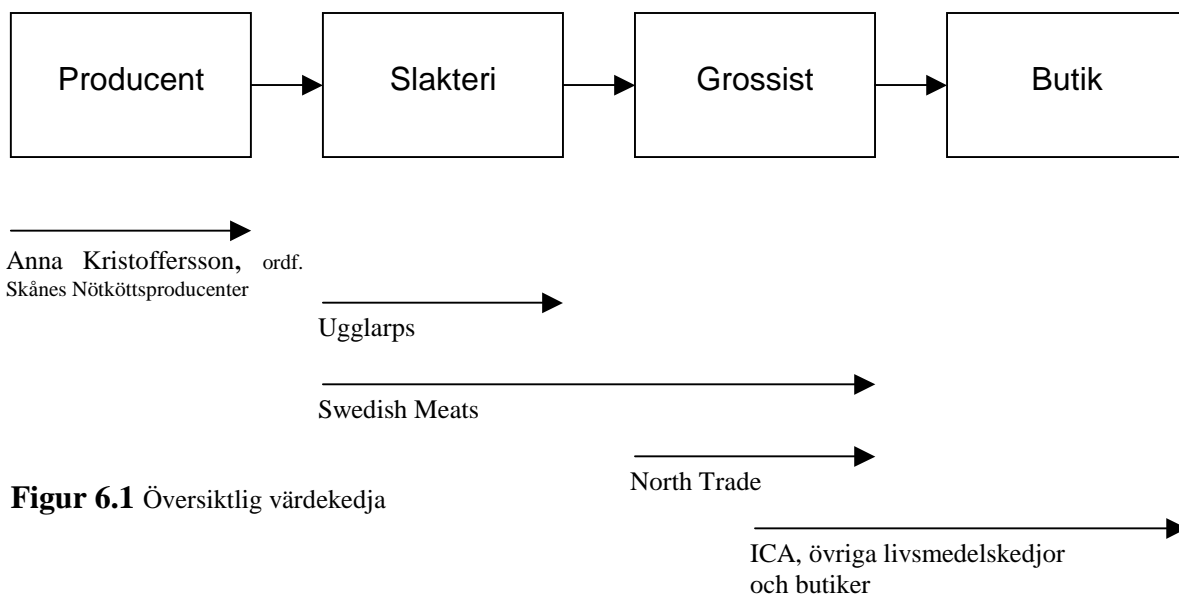
I analyskapitlet kommer vi att analysera den information, som vår kartläggning av nötköttsbranschen i Sverige har givit, och som presenterats i tidigare kapitel. Vi använder de fem konkurrenskrafterna och Strategic Cost Management, vilka vi presenterat ingående i vår teoretiska referensram, som verktyg i utförandet av denna analys.

Analysen inleds med en värdekedjeanalys, där hela nötköttsbranschen i Sverige analyseras med Strategic Cost Management-teorin, som grundverktyg. Därefter följer analys av de konkurrenskrafter, vilka verkar i branschen utifrån grossisten, som referenspunkt. De olika företagens strategiska positioner analyseras, för att utreda hur de olika aktörernas positionering påverkar priserna i värdekedjan.

Den stora tyngdpunkten i analysen har gjorts med fokus på kostnadsdrivaranalysen, då vi anser att den delen av vår teoretiska referensram är mest användbar vid analyserandet av skillnader i kostnader mellan svenskproducerat och importerat nötkött. Vi åskådliggör vår kostnadsdrivaranalys med hjälp av en tabell, där vi visar de skillnader i kostnader som, vi menar, finns mellan svenskproducerat och importerat nötkött. Tabellen använder vi även för att öka tydligheten för vårt resonemang, genom att visualisera var i värdekedjan, som vi anser att kostnadsskillnaderna uppstår.

Vi avslutar med en analys av den information vi fick fram i vår undersökning av butiksledet. Denna har använts för att ta reda på hur det kan gå till i butiksledet, i syfte att bilda oss en uppfattning om hur tankarna kring prissättning kan gå i butiksbranschen. Vi analyserar de resultat vi fått fram av undersökningen, utifrån vår teoretiska referensram.

För att återkoppla till köttets värdekedja och de led och företag som vi har studerat, åskådliggörs dessa i figuren nedan.



Figur 6.1 Översiktlig värdekedja

6.2 Värdekedjeanalys

I värdekedjeanalysen identifierar vi värdekedjan och de led, som ingår. En analys av de länkar som finns till leverantörerna, kunderna, processerna och affärsområdena inom företagen vi undersökt, ingår i värdekedjeanalysen. Det är av vikt att studera värdekedjan för att kunna avgöra var i kedjan, som mervärde skapas och var kostnader kan minimeras. Vi börjar således med en värdekedjeanalys och analyserar de led, vilka köttet passerar från producent till dess att det anländer i butiken och kommer konsumenten tillhanda.

Då fokus i uppsatsen har varit att spåra köttets väg från producenten till butiken, har vi studerat relationen mellan de olika leden i värdekedjan. Vi har sålunda ej på djupet undersökt olika affärsområden inom de företag vi har studerat, utan har fokuserat på de aspekter, som rör vår frågeställning. Precis som tidigare kommer vi att, under analysen av värdekedjan avseende länkar till leverantörer och länkar till kunder, utgå ifrån grossisten som referenspunkt.

6.2.1 Länkar till leverantörer

Företagets länkar till leverantörerna, samt leverantörernas leverantörer ska vara utformade så att samtliga inblandade kan uppnå fördelar. För att granska länkarna mellan leverantörerna och leverantörernas leverantörer blir det, utifrån grossisten som referenspunkt, aktuellt att studera kopplingen mellan grossisten och slakteriet, samt producenten, vilka finns längre tillbaka i värdekedjan än grossisten.

Genom våra undersökningar av leden, vilka ingår i värdekedjan, har vi funnit att nötköttsbranschen är en komplex bransch. Självfallet finns det en koppling mellan leden i värdekedjan eftersom förädlingen av den vara, vilken konsumenten köper i butiken sker via samtliga led. Grossistens relation till slakteriet påverkas således av slakteriets relation till producenten. Vi anser att större delen av de länkar, som finns mellan leverantörerna, är utformade på så sätt att de inblandade och dess verksamheter uppnår fördelar med relationen. Vi förhåller oss dock till viss mån tveksamma till branschens utformning avseende de fördelar producenten uppnår i kedjan, då vi anser att de inte får ta del av det pris, som konsumenten betalar för köttet i butiken. Vi återkommer till analysen av prisskillnaderna senare i detta kapitel, i kostnadsdrivaranalysen.

Länkarna mellan leverantörerna i värdekedjan påverkar således varandra. Vi vill dock även nämna att det i vissa fall finns en del undantag till den värdekedja, vilken vi har beskrivit, för att påvisa att det finns starka kopplingar mellan leden i kedjan. Somliga butiker har gjort valet att göra inköp från lokala producenter och andra väljer att fortfarande stycka och paketera köttet själva, vilket medför att relationen mellan butiken och leverantörerna förändras. Vi har dock valt att inte fokusera på detta i vår uppsats eftersom det vanligaste bland de stora livsmedelskedjorna är det förfarande, som vi studerat.

6.2.2 Länkar till kunder

Att visa en ökad förståelse för kundernas behov och vad de efterfrågar kan bidra till att relationen mellan företaget och dess kunder förbättras. Genom att vi utgår från grossisten avses med länkar till kunderna, grossistens kunder, dvs. butikerna. Då vi, som nämnts i köparnas förhandlingskraft, anser att butikerna i sig inte har särskilt stor möjlighet att påverka sitt utbud, gör vi här även en koppling till grossisternas kunders kunder, nämligen konsumenterna.

Vi bedömer att grossisterna i allt större utsträckning uppmärksammar kundernas behov, genom att exempelvis tillhandahålla och erbjuda konsumenterna KRAV-märkt nötkött. Detta visar att beaktning tas till kundernas efterfrågan av ekologiska produkter. Vidare har märkning av köttet fått en allt större betydelse eftersom oron för köttssjukdomar under senare år har ökat. Vi vill här påpeka att denna utveckling inte endast beror på butiken, utan är även kopplad till de tidigare leden i värdekedjan.

Vi anser att det är viktigt att grossisten tar hänsyn till behov, vilka uppstår längre fram i värdekedjan, som konsumenternas behov. Priset på oxfile i butikerna är relativt högt och eftersom det finns ett stort utbud av substitut, samt andra livsmedelsbutiker inom samma område, kan ett dåligt rykte vara förödande för en butik och således även för grossisten. Därför bör fokus vara på vad kunderna efterfrågar, god hygien och kvalitet.

6.2.3 Processlänkar inom sin egen verksamhet

Vi har inte studerat samtliga processer inom de företag vi har undersökt, utan har fokuserat på de aspekter vi funnit relevanta för vår uppsats. Utifrån de undersökningar vi genomfört framgår att det bland de företag, som vi har studerat, finns länkar mellan deras verksamhetsprocesser, varigenom förädlingen av köttet sker. Exempel på detta är Swedish Meats, vilka har länkar mellan sina processer avseende såväl slakt som grossist. Via sin verksamhet är företaget ledande på den svenska marknaden för svenskproducerat kött och levererar till en stor del utav livsmedelskedjorna i Sverige. Vidare har vi även studerat ICA, som genom sin anläggning Hilton, har utvecklat processer för att effektivisera sin verksamhet. Efter det att köttet anlät ifrån slakteriet ansvarar Hilton för att stycka, paketera och leverera köttet till ICA:s distributionsenheter. Därifrån kan butikerna sedan beställa både svenskproducerat och importerat kött.

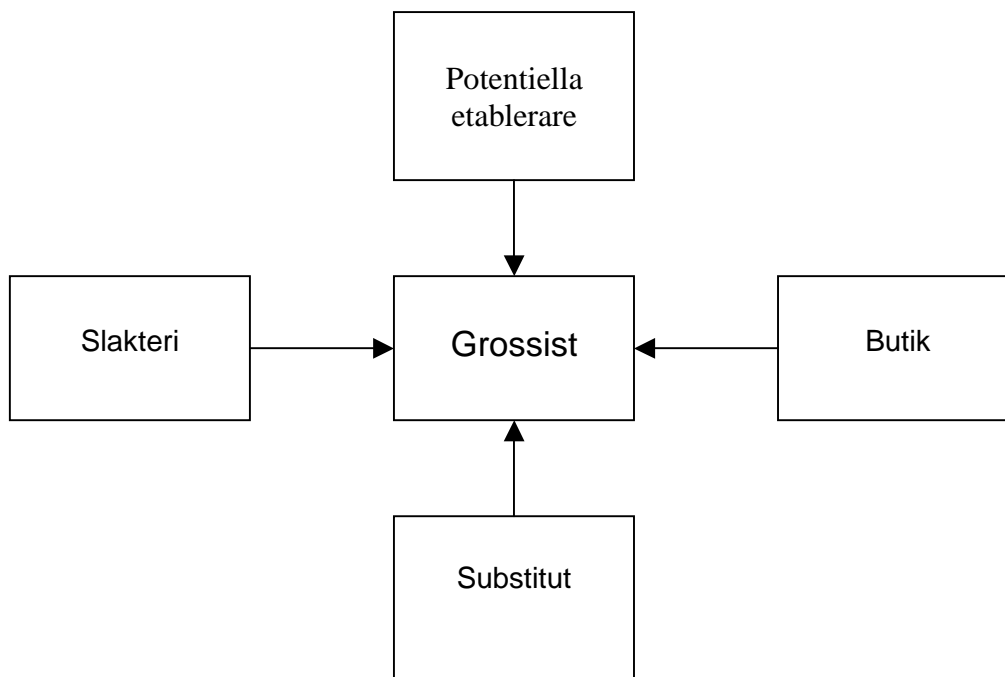
6.2.4 Länkar mellan olika affärsområden inom företaget

Enligt Strategic Cost Management kan fördelar uppnås genom länkar mellan företagets olika affärsområden. Då vi, som nämnts ovan, inte på djupet har studerat samtliga länkar mellan företagets olika affärsområden kommer vi här att endast redogöra för de kopplingar vi funnit via våra undersökningar.

Genom att granska Swedish Meats, som exempel, vill vi påvisa den kommunikation, som deras verksamhet kräver. För att avgöra hur många djur, som ska slaktas, samt hur stor volym av kött, som ska säljas vidare, är företagets avdelningar beroende av varandra. Då olika avdelningar ansvarar för olika delar av förädlingsprocessen är det viktigt att det finns länkar mellan dessa områden. Även North Trade har länkar och samarbete mellan sina olika affärsområden. Detta krävs eftersom det finns många faktorer att ta hänsyn till vid import av kött, som exempelvis tullavgifter, märkning, hälsocertifikat m.m.

6.3 Branschanalys utifrån de fem konkurrenskrafterna

Nötköttsbranschen analyseras här med utgångspunkt i de fem konkurrenskrafterna, som utgör en del av vår teoretiska referensram. Precis som i kapitel fyra, utgår vi ifrån grossisten, som referenspunkt. Detta åskådliggörs vi med nedanstående bild. Vår avsikt är att i huvudsak analysera den nuvarande situationen i branschen.



Figur 6.2 Bild över de fem konkurrenskrafterna

6.3.1 Konkurrensintensitet i branschen

Vi har i tidigare kapitel presenterat att nötköttsbranschen i hög grad är en komplex bransch, där det på grund av de invecklade ägarförhållandena är svårt att bilda sig en klar och tydlig bild av vem som egentligen konkurrerar med vem. För att ta Swedish Meats som exempel, är det störst på slakt och stora i grossistledet men de är även stora i butiksledet, där de är representerade av konsumentvarumärket Scan. Swedish Meats säljer vidare från sina slakterier till ICA, COOP och andra grossister. Detta gör att Swedish Meats produkter säljs såväl i ICA-butiker som i COOP:s butiker, vilket medför att oavsett i vilken butik konsumenten handlar kan han/hon köpa Swedish Meats produkter. Eventuell konkurrens mellan de olika butikskedjorna, ICA och COOP, drabbar således inte Swedish Meats eftersom oavsett vilken av butikskedjorna som har störst marknadsandel, får

Swedish Meats sålt samma volym nötkött. Det enda, ur vår synpunkt, som händer om den ena butikskedjan ökar på sin marknadsandel är att Swedish Meats försäljning till den kedjan ökar, medan den troligtvis minskar till den andra som tappar marknadsandelar, men summan är ändå den samma för Swedish Meats. Att Swedish Meats innehar en sådan stark position i branschen, anser vi, gör att de andra aktörerna har svårt att göra sig hörda på marknaden.

På importsidan konkurrerar importörerna, genom att bli tilldelade så stor importkvot som möjligt. Importkvoten anger hur stor volym importören får importera till normal tull. Storleken på importkvoten, vilken företagen blir tilldelade, baseras på historisk importvolym. Detta medför att det är svårt för nya företag att etablera sig och kunna importera till den lägre tullen. Ju mer kött företaget har möjlighet att importera till den ordinarie tullen desto större möjlighet har företaget att sälja sitt kött vidare, med större vinst.

Att importen av nötkött ökar ser vi inte som ett större hot mot nötköttsbranschen, utan snarare tror vi att det kan bidra till ökad konsumtion av nötkött, vilket skulle gagna branschen, som helhet. Vi är av den åsikten att såväl aktörer med intresse i det svenskproducerade nötköttet som de, vilka är verksamma inom kött importen kommer att gynnas av att den totala konsumtionen av nötkött ökar.

6.3.2 Potentiella inträdare

Att studera de möjligheter, som existerar för eventuella nya aktörer att etablera sig inom en bransch är en viktig aspekt i avgörandet om hur allvarliga hoten från potentiella konkurrenter är. För att kunna få insikt i hur dessa hot ska tolkas är det vidare av betydelse att granska hur de nuvarande aktörerna reagerar på den ökade konkurrensen från nya etablerare. Genom vår tidigare analys av branschkonkurrenterna har vi fastsällt vilka de stora aktörerna inom nötköttsbranschen är. Utifrån vår undersökning framgår det att inom branschen finns ett fåtal stora aktörer, vilka i sin tur innehar stora delar av marknaden. För att avgöra vilka möjligheter det finns för nya konkurrenter att etablera sig på marknaden har vi granskat inträdesbarriärerna inom branschen.

I de branscher där det finns höga etableringshinder kan potentiella hot från nya etablerare ses som mindre påtagliga och detta gör konkurrenskraften svagare. Utifrån våra undersökningar har vi funnit att detta är fallet för nya grossister inom nötköttsbranschen. Genom den bild vi har skapat oss tycks marknaden styras av ett fåtal stora aktörer, vilket medför att det är svårt för nya grossister att framgångsrikt etablera sig och konkurrera. Exempel på problem som de nya inträdarna kan stöta på är begränsade distributionskanaler eftersom de etablerade aktörerna innehar större delen av marknaden, vilket medför svårigheter att nå ut till konsumenterna.

Vi har sålunda funnit att inträdesbarriärerna i branschen är stora och det kan vara svårt för nya grossister att etablera sig, särskilt för mindre företag. Något som tycks vara ett förekommande mönster är istället förvärv av företag, där de stora aktörerna helt eller delvis äger andra företag. Vad vi kan förstå är det även relativt vanligt att nystartade grossister, som haft möjlighet att växa, blir uppköpta, vilket medför att de inte längre konkurrerar med de stora aktörerna. Detta är även ett problem, som ytterligare stärker bilden av att branschen domineras av ett fåtal stora aktörer.

6.3.3 Substitut

Det allvarligaste hotet från substitut uppstår då produkten uppfyller samma funktion hos konsumenten som ursprungsprodukten, men till ett lägre pris. Det är tydligt att filé av nötkött är bland det dyraste köttet, som går att köpa i ordinära svenska livsmedelsbutiker. Därför anser vi att hot från substitut utgör en stark konkurrenskraft till nötkött, oavsett om det är svenskproducerat eller importerat.

Vi anser att fläskfilé utgör det största hotet mot oxfilé. Detta eftersom det är möjligt att tillaga med liknande metoder, samt passar att servera med samma tillbehör och den uppfyller på så vis samma ändamål hos konsumenten som oxfilén. Fläskfilén säljs dessutom i stort sätt alltid billigare än oxfilén, vilket stärker hotbilden.

Hotbilden från lammkött som substitut, anser vi, blir allt starkare. Detta beroende på att utbudet av lammkött ökar i svenska livsmedelsbutiker, vilket ökar tillgängligheten för konsumenter. Även det faktum att lammkött syns alltmer i matprogram på TV och i recept i tidningar, tror vi gör att fler konsumenter får upp ögonen för just lammkött, vilket kan bidra till en mindre konsumtion av oxfilé. På så vis utgör även lammkött ett hot mot nötköttsbranschen.

Substituten kan komma att bli ett ännu kraftigare hot mot nötköttsbranschen om nya rön om sjukdomar i likhet med BSE uppdagas. Vi anser däremot att ett ökat tryck från hot av substitutionsprodukter som härstammar från rön om sjukdomar inte är varaktiga hot mot branschen. Ett sådant sjukdomsutbrott kan medföra försämrad försäljning under en tid, men historiskt sett har marknaden i stort sätt alltid återhämtat sig och vi tror att det är ett mönster som även kommer att följas i framtiden. För att stärka detta argument kan vi peka på att det inte finns något som tyder på att konsumtionen minskar. Olika sjukdomsutbrott ökar snarare kraven på märkning av köttet. Nyligen har vi kunnat se att utbrottet av fågelinfluensan bidragit till att krav på märkning av ägg och kycklingkött har ökat.

6.3.4 Köparnas förhandlingskraft

I vår analys av köparnas förhandlingskraft, utgår vi ifrån grossisten och avser således här livsmedelsbutiken, när vi hänvisar till köparen. Vi har under vår kartläggning och undersökning av nötköttsbranschen funnit att krafterna under de senaste åren förskjutits i värdekedjan. Tidigare hade butikerna större möjlighet att själva välja varifrån de skulle köpa in sina varor, nu är inköpen i mycket större grad styrda från central nivå. Denna utveckling anser vi vara ett tecken på att förhandlingskraften har förskjutits tillbaka i värdekedjan, genom att integration bakåt har skett. Detta är något som vi anser har bidragit till att de stora grossisterna, som ICA och COOP, har stärkt sin maktposition på bekostnad av butikernas förhandlingskraft.

Den största orsaken till att köparnas förhandlingskraft har minskat, anser vi vara livsmedelskedjornas ökade centralisering. Att exempelvis ICA-butikerna nu köper sina köttprodukter från en central enhet anser vi påverka butikernas, köparnas, förhandlingskraft negativt. Detta eftersom deras möjlighet att påverka utbudet i butiken har minskat. Denna förskjutning av makten i värdekedjan anser vi även påverkar slutkunden på marknaden, konsumenterna. Då butikernas inköp sker från central nivå kommer utbudet i de olika butikerna av samma kedja att bli snarlikt, vilket vi anser minskar konsumenternas möjlighet att påverka vilka produkter, som finns i butiken.

De köpare, som har en stark förhandlingskraft och styrka har förmågan att lyckas pressa priser, kräva en bättre service och högre kvalitet. Genom att analysera nötköttsbranschen har vi funnit att det är grossisterna, tack vare sin storskalighet, som besitter dessa styrkor i branschen, vilket ytterligare en gång pekar på att butikernas förhandlingskraft är försvagad.

Det faktum att de redan stora grossisterna, som ICA och COOP, har sina egna kedjor med butiker, vilka finns representerade i hela spannet från små kvartersbutiker till stormarknader, gör att vi anser att det är deras förhandlingsstyrka som är stor, och inte butikernas. Vi anser sålunda att köparnas förhandlingskraft är svag, vilket vi tolkar vara ett resultat av den vertikala integrationen i värdekedjan som utökat grossistens makt.

6.3.5 Leverantörernas förhandlingskraft

Leverantörernas förhandlingsstyrka beror på hur mycket makt de förfogar över och hur mycket av det, som sker i de senare leden i värdekedjan de har förmågan att påverka. Då vi valt att utgå från grossisten för att definiera vem som är leverantörer utgår vi ifrån att slakterierna utgör leverantörer.

Vi anser att slakteriernas förmåga att påverka marknaden är direkt kopplad till dess storlek. Ju större del av marknaden en leverantör har makt att påverka desto större förhandlingskraft sitter leverantören inne med. På så vis anser vi att stora slakterier har större möjlighet till stor förhandlingsstyrka och förmåga att hävda sig på marknaden än vad de mindre enskilda slakterierna har.

Swedish Meats är utan tvekan den största leverantören på marknaden, då de ansvarar för den största andelen av slakten i Sverige. Därmed anser vi att Swedish Meats i huvudsak är den leverantör, som innehar störst förhandlingsstyrka inom nötköttsbranschen i Sverige.

Vi anser dock att även de mindre slakterierna har möjlighet att påverka marknaden. Deras förhandlingskraft ökar ju fler av de mindre slakterierna som vill uppnå samma mål. På så vis blir antalet aktörer, som vill uppnå ett visst mål, större och då ökar deras kraft på marknaden. Vi anser att samarbete mellan de mindre aktörerna skulle leda till att deras möjlighet att mäta sig med Swedish Meats ökar, och således även deras förhandlingskraft.

De mindre leverantörernas förhandlingskraft ökar även om de handlar med lokala producenter eftersom det för butiken kan vara viktigt att kunna sälja kött, som kommer från lokala producenter, därför att det är något som många konsumenter uppskattar. Då grossisterna är medvetna om detta, menar vi, att det kan medföra en ökning i slakteriernas förhandlingskraft. Vi tror dock att detta bara är en faktor, vilken har liten inverkan på marknaden som helhet. Därför väljer vi att koppla slakteriernas förhandlingskraft till dess storlek, där deras förhandlingskraft är beroende av hur stor del av marknaden som de har möjlighet att inverka på.

6.4 Strategisk positionering

Här följer en analys av de olika aktörernas strategiska positionering i nötköttsbranschen. I analysen av producenternas och slakteriernas strategiska position analyseras endast de svenska aktörernas förhållande, då vi avgränsat vår undersökning ifrån dessa två led när det gäller det importerade köttet. Vid analyseringen av grossisterna och livsmedelsbutikerna har vi beaktat både det svenskproducerade och det importerade nötköttet.

6.4.1 Producent

Inom producentledet finns uppfödare, vilka använder sig av lågkostnadsstrategi precis som det finns de, som nyttjar en differentieringsstrategi. Därför är det svårt att genomföra en generell analys av producenternas strategiska position, då denna skiljer sig från fall till fall. Vår ambition är inte att generalisera den strategiska positionen för producenter av

nötkött i Sverige utan vi kommer att peka på de olika variationerna som finns och hur dessa används.

Vilken sorts djur producenten valt att föda upp, mjölkkor eller kötraskor, ser vi som ett strategiskt positioneringsval. Nötkött, som kommer från mjölkkor, kan ses som en biprodukt till den egentliga verksamheten. Producenter, vilka föder upp nötkreatur med avsikt att producera och sälja mjölk, fokuserar av naturliga skäl inte sin produktion på att producera så bra nötkött, som möjligt. Att producentens fokus inte är riktat mot nötköttsproduktion är anledningen till att vi inte anser att dessa producenter använder sig av differentieringsstrategi, i alla fall inte inom nötköttsbranschen. Att producenter, som föder upp mjölkkor oftast får sämre betalt för sina djur, då raserna inte är avlade för köttproduktion, anser vi vara helt naturligt.

Däremot de producenter som väljer att föda upp djuren endas för köttet, dvs. de som föder upp kötraskor, har fokus på att producera så bra kött som möjligt. Kötraskorna är raser som ger mer och bättre kött per djur och är därav mer lämpade för nötköttsproducering. Inom detta produktionssegment finns det möjligheter till att både satsa på lågkostnads- och differentieringsstrategi. Eftersom kvalitén av slutprodukten, nötköttet, är direkt beroende av förhållandena under djurets levnadstid, såsom fodersammansättning och möjlighet för djuren att röra på sig, ser vi inte lågkostnadsstrategin, som någon vinnande strategisk position. Det faktum att priset, vilket producenten får för sina produkter, är beroende av kvalitén bidrar till att det är nogga att djuren föds upp under bra förhållanden. Vi tror inte att dessa förhållanden skapas via en lågkostnadsstrategisk position utan snarare genom differentiering.

Eftersom producenternas intäkter, när djuren går till slakt, knappt täcker deras kostnader förs det diskuteras om hur de ska kunna sänka sina kostnader och på så vis utöka sin vinst, eller i många mindre producenters fall, minska sin förlust. Detta tror vi kan bidra till att producenterna varken har en uttalad differentierings- eller lågkostnadsstrategi, vilket gör att de blir fast mittemellan. Enligt Porter är det absolut det sämsta alternativet när det gäller att skapa konkurrensfördelar gentemot andra aktörerna på marknaden. Allra bäst för nötköttsproducenten skulle vara att producera djur som klassas högt på EUROP-skalan till låg kostnad. Men vad vi har förstått genom att prata med aktörer i branschen är producentens situation redan så hårt åtstramad att det kan vara svårt att minska ännu mer på kostnaderna. För att det skulle vara möjligt krävs att producenternas kostnadsbild blir annorlunda, som exempelvis att priset på foder går ner.

Ett sätt att differentiera sig jämfört med övriga nötköttsproducenter kan vara att producera KRAV-märkt kött, vilket visserligen kräver mer av producenterna och reglerna angående foder och betesmark är hårdare, men det medför även att producenten får bättre betalt för sina djur. Vi tror att en differentieringsstrategi, som exempelvis KRAV-märkt kött, kan vara ett bra alternativ för svenska producenter att använda sig av för att möta det ökade

kravet från konsumenterna. Det kan även vara en bra medveten strategisk satsning för att möta konkurrensen från importerat kött, då det importerade köttet inte har denna typ av märkning.

6.4.2 Slakteri

Vi anser att det är av vikt att i slakteriledet vara såväl differentierad, samt kostnadseffektiv. Detta gäller särskilt för mindre lokala slakteri eftersom de inte har samma möjlighet till kostnadsfördelar, som är kopplade till storskalighet som stora slakterianläggningar har, som exempelvis Swedish Meats.

Den strategiska positionen för ett slakteri, anser vi även kunna vara den geografiska placeringen. Närheten till producenterna kan vara avgörande för slakteriet. Ugglarps nötslakteri i Hörby är beläget geografiskt sett mitt i Skåne och i det allra djurtätaste området, vilket vi anser vara en mycket bra strategisk position. Detta gör att djuren inte behöver fraktas några längre sträckor, vilket bidrar positivt till en bättre djurhållning.

Märkningen av nötkött i Sverige idag, sker endast genom att köttet märks med siffror, som för den aktiva och insatte i branschen beskriver var köttet kommer ifrån. Detta är dock inget som den vanliga konsumenten ser. Vi anser att om märkningen skulle förändras så att det tydligt går att utläsa på konsumentförpackningen var köttet är slaktat, skulle detta leda till att högre krav ställs på företagen. Införandet av en sådan märkning skulle ta bort "identitetslöst" kött från marknaden och vi tror att det inte bara skulle leda till ökat krav på slakterierna, utan även att mycket av det svenska köttet skulle få en bättre kvalitet. Detta eftersom vi är av den åsikten att om köttet säljs under specifika varumärken så har företagen ett större intresse av att endast sälja produkter, som ger nöjda kunder, och nöjda kunder fås vid god kvalitet. Slakterierna skulle kunna med hjälp av en sådan tydligare märkning skapa sig egna varumärken, i konsumentled, vilket skulle, enligt oss, göra att konsumenten kan göra medvetna val vems kött han eller hon vill köpa.

6.4.3 Grossist

De stora grossisterna har ingen uttalad strategisk positionering, åtminstone inte någon som framkommit under vår undersökning. Samtliga av grossisterna satsar på ett brett utbud för att möta kundens krav, de har med andra ord en behovsbaserad strategi. Detta innebär i stort sätt att de olika grossisternas utbud är detsamma, både när det gäller svenskproducerat och importerat nötkött. Det är snarare så att marknaden är uppdelad mellan de största grossisterna. En bidragande faktor till denna uppdelning är att de stora grossisterna har sina egna butiker, inom alla butiksstorlekar.

Swedish Meats är den största aktören, som är verksam både i slaktledet och som grossist. Den strategiska position de befinner sig i har de kunnat etablera på grund av sin storlek. Vi ser deras strategiska mission som att de vill bevara sin marknadsandel och konkurrenssituation. Om de lyckas att behålla sin strategiska position kommer att vara avgörande för om de kommer att inneha lika stor kraft att påverka marknaden, även i framtiden. Så länge inga nya aktörer släpps in och tillåts växa sig stora på marknaden kommer Swedish Meats att kunna behålla sin position. Ursprunget till Swedish Meats strategiska position är kopplat till företagets storlek, men är även en följd av att de har en stor variation i sina produkter och att de på så vis kan tillgodose kundernas behov.

På lokala marknader förekommer mindre aktörer, som erbjuder differentierade produkter, det kan vara KRAV-märkta produkter från en lokal producent eller produkter, som på annat sätt differentierar sig från de övriga på marknaden. Men de lokala grossisternas utbud räcker sällan för en butik, utan butiken är också beroende av någon utav de större grossisterna för att kunna tillgodose konsumenternas krav. Detta ser vi som en effekt av att nötköttsbranschen är en komplex bransch med få mycket stora aktörer, som innehar stor makt och förhandlingsstyrka över respektive del av marknaden.

North Trade har en uttalad differentieringsstrategi, som går ut på att de ska vara ledande importörer av nötkött och att det ska ha bäst anseende av kunder och konsumenter, genom att erbjuda de bästa produkterna. De står för den största delen av importen av sydamerikanskt nötkött till Sverige. Samtidigt som de differentierar sig och vill erbjuda kunderna de bästa produkterna på marknaden, vill de importera så mycket som möjligt till så låg tull som möjligt, för att kunna erbjuda kunderna produkterna till priser, vilka är lägre än de svenskproducerade. Volymen av den tilldelade kvoten avgörs utifrån hur mycket företaget har importerat tidigare, vilket medför att importerande grossister, som North Trade, är beroende av sin marknadsandel för att kunna importera till den lägre tullen. Detta gör, menar vi, att det är extra viktigt för importerande företag att behålla eller utöka sin marknadsandel för att kunna fortsätta att vara konkurrenskraftiga.

6.4.3 Butik

De flesta butikerna, som ingått i vår undersökning, erbjuder kunderna både svenskproducerat och importerat nötkött. Inom de olika butikskedjorna finns det butiker, vilka har olika strategiska positioneringar, som exempelvis ICA har både närbutiker och stormarknader. Närbutikerna konkurrerar oftast med sitt geografiska läge och är ofta lite dyrare än stormarknaderna. Stormarknaderna i sin tur, har ofta ett geografiskt läge, som inte innebär samma närhet för kunden, men de konkurrerar mer med en prisstrategi. Detsamma gäller för andra livsmedelskedjor, som COOP och Axfood.

Bredden i utbudet av nötkött i butikerna kan variera inom samma livsmedelskedja, vilket vi tolkar, som att de olika butikerna själva avgör vad de vill satsa på för att göra sig konkurrenskraftiga gentemot övriga aktörer. Däremot köper oftast livsmedelsbutikerna i samma kedja in från samma grossister vilket medför att utbudet till kunden blir snarlikt i de olika butikerna.

Livsmedelsbutiker vars strategiska position är behovsanpassad, erbjuder olika produkter för att tillgodose olika behov hos konsumenterna. Dessa butiker erbjuder sina kunder både nötkött, som är KRAV-märkt eller Gourmet kött och kött som inte uppfyller samma höga krav, vilket då kan säljas till ett lägre pris och då tillgodoser ett annat kundsegments behov. Vi anser att den behovsanpassade strategiska positionen kommer att bli allt mer viktig för kunden. Då olika konsumenters informationsbehov är olika stort. Vi tror även att de konsumenter som väljer att köpa KRAV-märkt eller nötkött av annan märkning, vilken informerar om att produkten uppfyllt en rad regler och krav, kommer att vara beredda att betala för denna märkning.

6.5 Kostnadsdrivaranalys

I analysen av kostnadsskillnaderna mellan det svenska och det importerade nötköttet har vi i huvudsak använt oss av den del av Strategic Cost Management-teorin, vilken beskriver kostnadsdrivaranalys, som analysverktyg. I vår kostnadsdrivaranalys kommer vi att studera vad det är, som driver kostnaderna i varje led, för att avgöra vad det är, som ger upphov till prissättningen på köttet. Därigenom hoppas vi få insikt i prisskillnaderna mellan svenskt och importerat kött, vilket konsumenterna betalar för i butikerna.

Jämförelsen av kostnaderna är gjord på oxfilé som levereras färdigstyckat och konsumentpaketerat till butiken. Detta innebär att kött, som styckas och paketeras på plats i butiker, inte ingår i denna jämförelse och ska därför inte heller jämföras med resultatet av denna jämförelse. Sammanställningen grundas på den information vi fått fram genom våra intervjuer och kartläggning av nötköttsbranschen. Vi vill därför noga poängtera att detta är vår tolkning av branschen och att det inte är samma sak, som att detta resonemang är talande för samtliga företag och aktörer inom nötköttsbranschen.

De olika huvudaktiviteterna, som nötköttet genomgår längs värdekedjan presenteras i tabellen nedan. Även vilket av det svenskproducerade eller det importerade nötköttet som, vi anser, drabbas av extra kostnader framgår i tabellen. Vi avser således att påvisa de kostnadsskillnader, som finns mellan det importerade och det svenskproducerade köttet. Där vi anser att det finns skillnader i kostnadsgenerering mellan det svenskproducerade och det importerade köttet, har vi valt att göra en markering. Sålunda markeras den kolumn där vi anser att kostnadsposten är störst, med ett plustecken. För att ytterligare

förstärka var vi anser att de största kostnadsskillnaderna sker använder vi oss av en graderingsskala mellan ett och tre plustecken. Där tre plustecken indikerar att kostnadsskillnaden är mycket stor och två plustecken innebär att skillnaden är markant. Där det endast finns ett plustecken vill vi visa att aktiviteten innebär en kostnadsskillnad, som inte är särskilt stor, men ändå vill vi poängtera skillnaden.

Nedan följer en analys kring de olika aktiviteterna, med fokus kring vilka likheter och skillnader, vilka vi anser att det svenska och det importerade köttet har inom respektive aktivitet, samt en koppling till den teori som vi presenterat i vår teoretiska referensram.

Aktivitet	Svenskproducerat	Importerat
Produktion	+++	
Transport		
Slakt	++	
Transport		+
Lager		
Transport		
Butik		

Tabell 6.1 Skillnader mellan kostnader för svenskt och importerat nötkött

6.5.1 Produktion

Produktion av nötkött i Sverige är sammankopplad med en rad kostnadsposter, som inte återfinns i samma utsträckning i sydamerikansk produktion. Vi kommer här att analysera och beskriva dessa olikheter. En av de största skillnaderna är att i Sverige kan djuren bara gå ute under sommarhalvåret, vilket kräver att djuren måste ställas i stallar under övriga delar av året. Detta bidrar till stora kostnader för de svenska producenterna, eftersom djuren kräver en annan skötsel, då de står inomhus än om de själva kan ströva omkring utomhus. Stallarna behöver underhåll och i viss mån behöver de även värmas upp, vilket genererar ytterligare kostnader. I Sydamerika är klimatet ett annat och där finns inte detta behov av värmda stallar, eftersom djuren kan gå ute och beta på Pampasen året runt. Det svenska klimatet och det faktum att djuren inte har möjlighet att gå ute och beta under hela året medför att även foderkostnaderna blir högre för den svenska producenten i jämförelse med den sydamerikanska.

Ytterligare en aspekt, som tillsynes verkar vara av liten betydelse, men bidrar till att öka den svenska producentens kostnader är upprättande och underhåll av staket för att begränsa djurens betesmarker. I Sydamerika strövar djuren fritt över stora områden på Pampasen och i stället för av staket skyddas djuren av ridande cowboys. Att arbetskostnaden i Sydamerika har en så låg nivå jämfört med i Sverige bidrar till att, trots

att djuren vallas och vaktas av människor, uppstår ändå inga stora kostnader. Detta beror även på att farmarna i Sydamerika är stora och har många djur. Om kostnaderna för ranchdriften slås ut på de kilon nötkött, som farmen genererar blir dessa kostnader nästintill försumbara, i alla fall om dessa jämförs med de svenska producenternas kostnader. Produktionskostnaderna i Sydamerika beräknas vara cirka en tredjedel av de svenska kostnaderna för produktion.

Producenterna får mer betalt för sina djur när de går till slakt än vad de sydamerikanska farmarna får. Denna skillnad i pris, anser vi vara befogad då kostnadsskillnaden mellan svenskproducerat och importerat nötkött är oerhört stor.

Vi ser följaktligen tre huvudsakliga faktorer som pekar på att den svenska producentens kostnader är betydligt större än vid nötköttsproduktion i Sydamerika. Dessa kan sammanfattas som följer:

- I Sverige krävs det att djuren har stallar att vara i under stora delar av året
- Foderkostnaderna är högre i Sverige
- Inhägnad av betesmark är en större kostnadspost i Sverige

Att skillnaden i kostnader, som är knutna till nötköttsproduktion, är så mycket större i Sverige än i Sydamerika redovisar vi, i tabellen, genom att markeringen i kolumnen för svensk producerat kött är tre plustecken för denna aktivitet.

6.5.2 Transport

I vår jämförelseanalys har vi valt att ha med transport, som aktivitet vid tre tillfällen, först från producent till slakteri, sedan från slakteri till grossistens lager och slutligen mellan lagret och slutpunkten i värdekedjan, butiken. Den första transporten, mellan producenten och slakteriet, har vi enligt våra avgränsningar valt att inte fördjupa oss i, eftersom vi inte kartlagt hur detta går till i Sydamerika. För enkelhetens skull har vi därav valt att anse att kostnadsposten, för denna transport, inte skiljer sig nämnvärt mellan den svenska och den sydamerikanska produktionen.

När det gäller transportkostnaden mellan slakteriet och grossistens lager skiljer sig denna åt mellan de olika produktionsländerna. Det importerade nötköttet fraktas med containerfartyg till Sverige från Sydamerika. Trots att det rör sig om så oerhört mycket längre transportsträckor för det importerade köttet än för det svenskproducerade, anser vi, att på grund av den stora volymen, som fraktas åt gången, så är skillnaden i fraktkostnad per kilo nötkött relativt liten. Däremot har vi även valt att inkludera tullkostnader och andra ytterligare kostnader, i form av administrativt arbete, i det vi kallar för transportkostnaden mellan slakteriet till lagret för det importerade köttet. Anledningen till att vi gjort detta val är att tullkostnaderna är kostnader, som bara påverkar kostnaderna för

det importerade köttet och kan därför anses vara en kostnad, som uppstår i samband med transporten från Sydamerika till Sverige, trots att det inte är en ren transportkostnad.

I Sverige transporteras köttet med lastbil. Detta anses emellertid vara den dyraste formen av transport då volymen, som kan fraktas åt gången, är mycket begränsad, vilket gör att den höga fraktkostnaden endast slås ut över en liten volym kött. Detta medför vidare att fraktkostnaden per kilo nötkött blir relativt stor. Men då vi valt att lägga ytterligare kostnader, såsom tull, till det importerade köttet, bidrar det till att vi anser att kostnaden för transporten är något lite dyrare för det importerade köttet än för det svenskproducerade. Att vi anser att det finns en skillnad i kostnader, mellan det inhemska och det importerade köttet, har vi valt att åskådliggöra genom att endast redovisa ett plustecken i tabellen, i kolumnen för importerat kött, vid aktiviteten transport mellan slakt och lager.

Vidare avseende transporten från lager till butik, anser vi att denna transport ser likadan ut för såväl det svenskproducerade som det importerade nötköttet, varför där rimligtvis inte kan skilja något i transportkostnader. Till följd av detta resonemang anser vi att de kostnader, som uppstår vid denna transport, kommer att drabba både det importerade och det svenskproducerade köttet lika hårt och därav finns det ingen markering i tabellen vid denna aktivitet.

6.5.3 Slakt

I aktiviteten slakt har vi valt att inkludera kostnader, som är relaterade till både styckning och paketering. Detta val grundar vi på att jämförelsen endast avser oxfilé som levereras till butiken färdigstyckad och paketerad i konsumentförpackning, dvs. som är färdig för försäljning till konsumenter. När köttet levereras till butikerna, klart för försäljning, sker oftast styckningen och paketeringen i samband med slakten, vilket bidrar till varför vi valt att inkludera dessa kostnader i slaktaktiviteten.

De stora grossisterna som ICA och COOP har egna anläggningar till vilka de köper slaktade djur som ej styckats, hel- och halvfall. De styckar sedan själva och paketerar i konsumentförpackningar, som sedan går till försäljning i deras egna butiker. Trots att detta förekommer har vi valt att se kostnader, som uppkommer i samband med styckning och paketering som en kostnad, vilken är kopplad till slakten eftersom grossisterna är beroende av att slakterierna slaktar djuren innan de kan köpas in.

Slakterierna i Sydamerika är stora moderna och effektiva anläggningar, som slaktar omkring 1500 djur om dagen. Kostnaden för arbete i Sydamerika är mycket lägre än i Sverige, vilket medför att slaktkostnaderna hålls låga i Sydamerika.

Den största kostnadsposten för slakterier i Sverige är kostnaden för arbete. Att denna kostnad är så stor bidrar till att öka kostnadsskillnaden, i denna aktivitet, mellan det svenskproducerade och det importerade köttet. Denna skillnad har vi valt att beskriva, genom att i tabellen markera skillnaden med två plustecken. I försök att få ner arbetskostnaderna på svenska slakterier, för att på så vis få ner den totala kostnaden på svenskt nötkött har Swedish Meats börjat stycka en del av sitt kött i andra europeiska länder, som Polen. Det förekommer även att svenska slakterier använder sig av säsongarbetare, för att minska sina poster för arbetskostnader.

6.5.4 Lager

Från det att köttet är transporterat från slakteriet till lagret, anser vi att hanteringen av köttet är densamma för såväl det inhemska, som det importerade. Vi anser istället att skillnaderna i lageraktiviteten är tiden, som köttet är lagrat.

För det importerade köttets del har det ofta gått mer än tre veckor, från det att det slaktats till det att det når lagret i Sverige. Därför har mörningsprocessen redan hunnit en bit på väg under transporten, vilket gör att tiden, som köttet transporteras på båten från Sydamerika till Sverige, kan ses som en lagringstid. Att köttet möras under transporten gör att det är redo för försäljning relativt omgående när det kommer till Sverige och därav lagras det endast i centrallager en kort tid, innan det går vidare i värdekedjan till försäljning.

Det svenska köttet lagras något längre än vad det importerade köttet gör. Många i branschen hävdar trots detta att lagringstiden är för kort för det svenska köttet, så att köttet inte hinner komma tillräckligt långt i sin mörningsprocess innan det säljs. Idéer om att använda "bäst efter" datum på svenskt nötkött istället för "bäst före" har lyfts fram under en del samtal vi haft med personer i branschen. Denna idé tror vi skulle kunna vara en god idé för att öka kvalitén på det svenska köttet. Eftersom anledningen till att svenskt kött ibland är segt förklaras genom att köttet är för färskt och att det inte har fått tid på sig att möras.

På grund av att det svenskproducerade köttet lagras längre kan kostnader i form av kapitalbindning i lager uppstå. Men vi anser att dessa kostnader inte skiljer sig särskilt åt och att de därför i stort sätt kan bortses ifrån. Följaktligen anser vi att lagerhanteringen är densamma, eller åtminstone snarlik, oavsett vilket ursprungsland köttet har. Därför gör vi inte någon skillnad på kostnaderna för svenskproducerat respektive importerat kött i lageraktiviteten.

Att det på den svenska marknaden endast finns ett fåtal stora aktörer i grossist ledet, nämligen Swedish Meats, ICA, COOP och Axfood, medför att det för dem finns

möjligheter att utnyttja sina stora volymer för att dra ner på kostnaderna per hanterat kilo nötkött. Vi anser att de kan dra nytta av skalstorlek beroende av sina starka positioner på marknaden.

6.5.5 Butik

Från det att köttet kommer till lagret hos grossisten, anser vi, att hanteringen av det svenskproducerade och det importerade köttet är densamma, och så även i butiksledet.

Vi anser att de stora livsmedelskedjorna bör kunna utnyttja sin storlek och omfattning på marknaden och på så vis även påverka vad, som sker på marknaden. De anställdas delaktighet i arbetet, samt strävan efter effektivitet avseende produktens utformning och produktionsprocessen är viktigt för att minska på kostnaderna i detta led. Genom att det är vanligt att butikerna idag får kött, vilket redan är förpackat och märkt i tidigare led, kan kostnaderna för detta arbete minskas.

Köttet vi valt att jämföra, kräver inte någon vidare förädling, eller bearbetning innan försäljning utan det ska bara prismärkas, packas upp och läggas ut i butikshyllorna då det anländer till butiken. Att detta förfarande skulle se annorlunda ut, eller kräva olika stor arbetsinsats, som är direkt kopplad till köttets ursprung, har vi mycket svårt att se. Därför ser vi även att aktiviteterna, vilka är förknippade till butiken, är likvärdiga för det inhemska och det importerade köttet.

6.5.6 Sammanfattning av kostnadsdrivaranalysen

När vi sammanfattar var skillnaderna mellan det svenskproducerade och det importerade köttet uppstår, finner vi att dessa sker i början av värdekedjan. Vi har genom vår kartläggning av branschen funnit att den största skillnaden i kostnader sker i det allra första ledet i värdekedjan, producenten. Där är kostnaderna för den svenska producenten avsevärt högre per framtaget kilo nötkött än vad de är för de sydamerikanska producenterna, vilket vi framhävt i tabellen genom att markera denna skillnad med tre plustecken. Transportkostnaderna ser vi i stort sätt, som en obetydlig skillnad, beroende på att importvolymerna är så stora att kostnaden per kilo blir mycket liten. Men med tullkostnaderna inräknade bedömer vi att transportkostnaderna för de importerade köttet är lite dyrare än vad de är för det svenska köttet, vilket vi återger med ett plustecken i tabellen. I slaktaktiviteten har vi räknat in styckning och paketering och funnit att på grund av högre arbetskostnader i Sverige är kostnadsposten större för det svenskproducerade köttet än för det importerade. Vidare anser vi att resterande hantering av köttet, är densamma, oavsett köttets ursprung.

6.6 Analys av vår undersökning av butiksledet

I denna del av analysen studerar vi den undersökning vi gjort av prissättningen i butiksledet. Till att börja med är vi kritiska till vår egen undersökning i den mån att det inte är en statistiskt generaliserbara undersökning, men det har vi hela tiden varit medvetna om. Undersökningen har genomförts för att vi skall ha möjlighet att få insyn i hur det kan se ut i butiksledet. Vi är väl införstådda med att om vi hade studerat andra delar av branschen hade vår undersökning kunnat ha blivit annorlunda.

Utifrån våra undersökningar av butikernas priser och marginaler fann vi att det inte finns något klart mönster, som kan appliceras på samtliga butiker när det gäller både det importerade och det svenskproducerade. Gemensamt för samtliga butiker är däremot att den svenska oxfiléns inköpspris är högre än den utländska oxfiléns, samt säljs till ett dyrare pris i butiken.

Prissättningen i butikerna tycks vara relativt individuell och varierade även mellan butiker, som ingår i samma livsmedelskedja. Marginalerna på den svenska oxfilén varierade i vår undersökning från den lägsta på 10 procent upp till marginaler på 55 procent. Marginalerna på den Sydamerikanska oxfilén låg mellan plus minus noll upp till 65 procent i ett enstaka fall. En del butiker hade enbart fryst oxfilé, vilket vi fann hade en tendens till att leda till något högre marginaler, vilket kan förklaras med ökade kostnader som är kopplade till att köttet är fryst. Som exempelvis att energikostnaderna för att hålla köttet fryst är större än vad de är för färskt kött.

Trots att vi anser att det i butiksledet inte är någon skillnad i kostnader för hantering av det importerade och det inhemska köttet så har vår undersökning av butiksledet visat att det är olika pålägg och marginaler på det svenska och det sydamerikanska köttet.

6.6.1 Förklaringar till butikens höga pålägg

Vår undersökning av marginalerna och prissättningen i branschen har visat att de största prispåläggen görs i de sista leden. Dessutom visar vår undersökning att de största påläggen i butikerna sker på det svenska köttet. Vi ställer oss ytterst frågande till varför prispålägget är störst på det svenska köttet, när vi funnit att hanteringen i butiken är densamma för det importerade, som för det svenskproducerade. Vi anser inte att argumenten om att deras påslag bara är till för att täcka kostnaderna, som butikerna vi varit i kontakt med använder sig av är motiverade.

Nedan följer de förklaringar vi har kunnat finna till varför det trots allt är så att butikerna gör ett större påslag på det svenskproducerade köttet än på det importerade. Återigen vill

vi noga poängtera att dessa förklaringar är de, som vi funnit under vårt arbete. Det är för den delen inte sagt att dessa förklaringar är de enda, som finns, och det är heller inte vår avsikt att generalisera detta resonemang för hela nötköttsbranschen utan vi analyserar endast utifrån den information som vår undersökning har gett oss.

6.6.2 Procentpåslag

En, enligt oss, rimlig förklaring till varför påslaget på den svenskproducerade oxfilén blir större i butiken än för det importerade köttet, kan vara användandet av procentpåslag. Oavsett om den totala kostnaden för det svenskproducerade köttet är högre än för det importerade eller inte så anser vi att kostnaden i butiksledet inte skiljer sig åt och då bör rimligen inte heller kronpåslagen på produkterna skiljas åt. Men genom att procentpåslag används i mycket bredare omfattning än vad kronpåslag gör så blir resultatet att en produkt med högre inköpspris, i detta fall den svenskproducerade oxfilén, får större kronpåslag än vad en produkt med lägre inköpspris får, som det importerade nötköttet. Detta eftersom procentpåslagen räknas ut genom en viss procentsats av inköpspriset. Att kronpåslaget då blir högre på det svenskproducerade köttet resulterar i att butiken gör en större vinst på det svenska köttet, eftersom de tar ut ett högre pris av konsumenten. Detta använder butiken sig av för att täcka sina kostnader, som vi anser är lika stora för det importerade köttet.

6.6.3 Känt maxpris

En annan möjlig förklaring till varför pålägget på det svenska köttet är större än för det importerade, anser vi, kan vara att möjligheten ges till butiken att ta ut ett högre försäljningspris för det svenska köttet. Detta eftersom det är känt att svenska konsumenter har en förkärlek till att välja svenskt kött. Vi tror att det är känt bland butiksägarna var smärtgränsen för priset på svensk oxfilé går och att de vet att de kommer att få sålt den svenska oxfilén för detta dyrare pris. Detta, tror vi, gör att pålägget på det svenska köttet beräknas efter hur stor skillnad det är mellan det önskade försäljningspriset och det faktiska inköpspriset. Detta resonemang stärks av det resultat vi fått fram genom vår undersökning av butiksledet, vilken visade att oavsett inköpspris så var försäljningspriset i stort sätt detsamma för de olika butikerna. Genom att använda denna prissättningsmodell tror vi att butikerna lägger på så mycket som möjligt på det svenska köttet och säljer det importerade som kampanjvara, där de ofta i stort sätt bara täcker de kostnader, som är direkt kopplade till hanteringen av nötköttet. Vi menar att det säkerligen i vissa fall till och med är så att vinsten som butiken får från försäljningen av det svenskproducerade köttet får täcka en del av kostnaderna för det importerade, då det importerade köttet säljs mycket billigare.

7. Resultatdiskussion

Detta kapitel kommer att inledas med en beskrivning av de resultat vi funnit genom vår analys. Vi kommer att presentera resultaten utifrån värdekedjan, nötköttsbranschen, strategisk positionering och kostnadsdrivare. Vidare kommer vi att föra en diskussion runt dessa resultat och kapitlet kommer att avslutas med förslag till vidare forskning.

7.1 Resultat

Vi kommer här att presentera vad vi funnit utifrån våra undersökningar och detta kapitel kommer att följa samma upplägg, som använts i analysen. Således inleds resultatbeskrivningen med en redogörelse för värdekedjan, vilken kommer att följas av de slutsatser vi dragit utifrån nötköttsbranschen, den strategiska positioneringen och slutligen kostnadsdrivaranalysen. Innan vi presenterar resultaten vill vi här göra en återkoppling till vårt syfte med uppsatsen.

Vårt syfte är att;

kartlägga nötköttsbranschen med avsikten att vidare utreda de bakomliggande faktorerna till varför det, i butiker, skiljer så mycket i pris mellan svenskproducerat och utländsk, importerat, nötkött.

7.1.1 Värdekedjan

Då fokus i uppsatsen har varit att studera köttets väg från producenten till butiken, har vi undersökt relationen mellan leden i värdekedjan. Vi anser att länkarna till leverantörerna och kunderna är de, som främst har varit av vikt att granska, utifrån vår problemformulering. Länkarna till leverantörerna och kunderna, har vi analyserat, med utgångspunkt ifrån grossisternas synvinkel. Vad gäller grossisternas relation till slakteriet, påverkas denna även av slakteriets relation till producenten. Vi har funnit att de länkar, som finns mellan leverantörerna, är utformade på ett sätt, varigenom samtliga inblandade och dess verksamheter, i de flesta fall, uppnår fördelar med relationen. Vad vi dock förhåller oss tveksamma inför är de fördelar, vilka producenten uppnår i värdekedjan eftersom vi anser att de inte får ta del av det pris som konsumenten betalar i butiken.

Vid granskandet av grossisternas länkar till deras kunder och kundernas kunder, vilka är butiken och konsumenterna, bedömer vi att grossisterna i allt större utsträckning uppmärksammar kundernas behov genom att ha ett utbud av KRAV-märkt kött. Vi anser att detta visar att beaktning tas till kundernas efterfrågan av ekologiska produkter. Vidare

har märkning av köttet fått en ökad betydelse, i takt med att oron för köttssjukdomar har ökat under senare år.

7.1.2 Nötköttsbranschen

Vi har genomgående i denna uppsats påpekat att nötköttsbranschen är en komplex bransch, då det på grund av de invecklade ägarförhållandena är svårt att bilda sig en klar och tydlig bild av vem som egentligen konkurrerar med vem. De stora aktörerna på marknaden är Swedish Meats, vilka svarar för den största andelen av slakten i landet. Vidare är North Trade, marknadsledande, inom import av nötkött. Avseende livsmedelskedjorna på marknaden är ICA störst och de har även en egen anläggning, Hilton, var de själva styckar och paketerar köttet, som sedan säljs under deras egna varumärken i butikerna.

I de branscher där det finns höga etableringshinder kan potentiella hot från nya etablerare ses som mindre påtagliga, vilket medför att konkurrenskraften blir svagare. Utifrån våra studier har vi funnit att detta är fallet för nya grossister, som försöker etablera sig på nötköttsmarknaden. Via den bild vi har skapat oss, av branschen, tycks marknaden styras av ett antal stora aktörer och detta medför att det kan vara problematiskt, för potentiella etablerare, att effektivt kunna konkurrera på marknaden. Exempel på problem, som vi bedömer, att nya etablerare kan stöta på är bl. a. begränsade distributionskanaler, då de etablerade aktörerna redan innehar större delen av marknaden.

De hot vi funnit avseende substitut till oxfilé är de typer av liknande kött, som kan köpas till ett lägre pris. Vi anser att fläskfilé utgör det största hotet mot oxfilé. Detta grundar sig på att fläskfilé kan tillagas med liknande metoder, samt serveras med samma tillbehör, vilket innebär att den sålunda uppfyller samma ändamål hos konsumenten, som oxfilén. Fläskfilén säljs dessutom i stort sätt alltid billigare än oxfilén, vilket stärker hotbilden. Ytterligare ett substitut till oxfilé, vilket tycks bli starkare, är lammkött. Detta beroende på att utbudet av lammkött har ökat i butikerna, något som således ökar tillgängligheten för konsumenter. Även att lammkött syns alltmer i matprogram och i tidningsrecept, tror vi gör att fler konsumenter uppmärksammar lammkött, vilket kan medföra en mindre konsumtion av oxfilé.

Med köparnas förhandlingskraft avser vi, då vi utgått ifrån grossisten, livsmedelsbutiken. Något vi har funnit under vår kartläggning av nötköttsbranschen är att krafterna under de senaste åren, har förskjutits i värdekedjan. Tidigare hade butikerna större möjlighet att välja varifrån de skulle köpa in sina varor, medan inköpen numera i större grad är styrda från central nivå. Denna utveckling anser vi vara ett tecken på att förhandlingskraften har förskjutits tillbaka i värdekedjan, genom att en integration bakåt har skett. Detta är något

som vi anser har bidragit till att grossister, såsom ICA och COOP, har stärkt sin maktposition på bekostnad av butikernas förhandlingskraft.

Med leverantörernas förhandlingsstyrka har vi avsett grossisternas leverantörer, nämligen slakterierna. Deras förhandlingsstyrka, anser vi, beror på hur mycket makt de förfogar över och hur mycket av det, som sker i leden längre tillbaka i värdekedjan de har möjlighet att påverka. Utifrån den bild vi fått av branschen är slakteriernas möjligheter att påverka marknaden kopplad till dess storlek. Ju större del av marknaden en leverantör har desto större förhandlingskraft besitter leverantören. På så vis anser vi att stora slakterier har större förmåga till stor förhandlingsstyrka och förmåga att hävda sig på marknaden, än vad de mindre enskilda slakterierna har.

7.1.3 Strategisk positionering

Vi har analyserat samtliga leds strategiska positionering, vilken är beroende av det företag, som studerats. Inom producentledet finns somliga uppfödare, vilka använder sig av lågkostnadsstrategi och det finns de, som brukar en differentieringsstrategi. Vi har funnit att detta skiljer sig ifrån fall till fall, då detta beror på vilken typ av nötkreatur, som producenten föder upp. Då producentens intäkter knappt täcker deras kostnader förs diskussioner avseende deras möjligheter att minska kostnaderna, för att öka sin vinst, eller i många mindre producenters fall, minska sin förlust. Detta tror vi är en av anledningarna till att vi ej kan finna en uttalad differentierings- eller lågkostnadsstrategi.

Vad vi funnit i slakteriledet är att den strategiska positioneringen kan vara kopplad till den geografiska placeringen, där en närhet till producenterna är av stor vikt för slakterierna, och ännu viktigare för de små slakterierna. Ugglarps slakteri i Hörby är beläget geografiskt mitt i Skåne i ett djurtätt område, vilket är något vi anser är en fördelaktig strategisk position. Detta medför att nötkreaturen inte behöver transporteras några längre sträckor, vilket bidrar positivt till en bättre djurhållning.

Utifrån våra undersökningar har vi inte funnit att de stora grossisterna har någon uttalad strategisk positionering. De har satsat på ett brett utbud för att kunna möta kundens krav, vilket vi tolkar, som att de har en behovsbaserad strategi. Detta grundar sig på att de olika grossisternas utbud i stort sätt är detsamma, både när det gäller svenskproducerat och importerat nötkött. Vi anser att nötköttsmarknaden är uppdelad mellan de stora grossisterna. En bidragande faktor till denna uppdelning, finner vi, är på grund av att de stora grossisterna har sina egna butiker, i alla butiksstorlekar.

De flesta butikerna, i vår undersökning, erbjuder sina kunder ett utbud av såväl svenskproducerat som importerat nötkött. Butikskedjorna kan använda sig av olika strategiska positioneringar, som exempelvis ICA, vilka har både närbutiker och

stormarknader. Närbutikerna konkurrerar oftast med sitt geografiska läge och är många gånger aningen dyrare än stormarknaderna. Stormarknaderna däremot, har ofta ett geografiskt läge, som inte innebär samma närhet för kunden, men de konkurrerar istället med en prisstrategi. Detsamma tror vi gäller andra livsmedelskedjor, som COOP och Axfood. Butikernas utbud kan variera inom samma livsmedelskedja, vilket vi tolkar som att de kan avgöra vilka produkter som ska köpas in, för att bli mer konkurrenskraftiga gentemot övriga aktörer. Däremot köper livsmedelsbutikerna inom samma kedja ofta in varor från samma grossister, vilket medför att utbudet till kunden blir snarlikt i dessa butiker.

7.1.4 Kostnadsdrivare

De olika huvudaktiviteterna, som nötköttet genomgår längs värdekedjan har vi presenterat i tabellen i föregående kapitel. Nedan återges tabellen i sammandrag och vi har valt att endast ta med de aktiviteter, vilka ger upphov till skillnader i kostnader mellan de svenskproducerade och importerade nötköttet.

Aktivitet	Svenskproducerat	Importerat
Produktion	+++	
Slakt	++	
Transport		+

Tabell 7. 1 Sammanställning av skillnader mellan svenskt och importerat nötkött

Vi har funnit att de stora skillnaderna uppkommer i de tidiga leden, producent, slakt och transport. Den största skillnaden finner vi i produktionen, där kostnaderna i Sverige är betydligt högre än i Sydamerika. Detta beror i huvudsak främst på tre faktorer, vilka är följande:

- Stallkostnader eftersom det i Sverige finns krav på att nötkreaturen ska stå i stallar under stora delar av året.
- Foderkostnaderna är högre i Sverige.
- Kostnad för inhägnad av betesmark är en större post i Sverige

Transporten är en annan aktivitet, som vi bedömer ger upphov till kostnadsskillnader mellan svenskproducerat och importerat kött. Vi anser att skillnaderna i transportkostnader beror på den långa sträckan, vilken köttet från Sydamerika transporteras. Kostnadsskillnaden hålls däremot nere på grund av att det är så stora volymer kött som transporteras samtidigt och därav ser vi transportkostnaderna, utslagna per kilo nötkött, som mycket små. Det faktum att det importerade köttet genererar kostnader i form av

tullavgifter bidrar till att, vi ser dess transportkostnader som något lite högre än de svenska, trots att det svenskproducerade köttet transporteras med lastbil, vilket anses vara den dyraste formen av transport.

Slutligen har vi funnit att det uppstår skillnaden i kostnad mellan svenskproducerat och importerat nötkött i slaktledet, på grund av stora skillnader i arbetskostnader mellan Sverige och Sydamerika. De svenska slakterierna har börjat söka lösningar utomlands för att på så vis sänka sina kostnader och även öka möjligheten till att kunna konkurrera med det importerade köttet.

Trots att de stora kostnadsskillnaderna mellan svenskproducerat och importerat nötkött uppkommer i början av värdekedjan, har vi funnit att de stora påslagen sker i slutet av kedjan. Vår undersökning visar vidare att de största påslagen sker på svenskt kött. Det är detta vi ställer oss frågande till eftersom hanteringen i butiken är densamma för det importerade, som för det svenskproducerade och ger således upphov till samma kostnader. En förklaring till varför påslagen skiljer sig åt är att många företag använder sig av procentpåslag, vilket medför att vid ett högre inköpspris blir kronpåslaget högre än vid ett lägre inköpspris, om butiken använder sig utav samma procentpåslag. Enligt oss är en annan rimlig förklaring att det är känt bland butikerna att konsumenterna har en förkärlek till svenskt kött. Vi anser vidare att butikerna är medvetna om var smärtgränsen går för svensk oxfilé och att pålägget således beräknas efter hur stor skillnad det är mellan det önskade försäljningspriset och det faktiska inköpspriset. Belägg för vårt resonemang finner vi genom att granska vår butiksundersökning, som visade att oavsett butikens inköpspris så var försäljningspriset till konsumenterna i stort sätt detsamma.

7.2 Diskussion

Under vårt arbete med denna uppsats har vi ideligen stött på problem, som vi har tvingats ta oss runt, för att kunna skaffa oss information om denna mycket komplexa bransch. En del av de hindren vi mött, har vi kunna ta oss förbi med hjälp av ihärdighet och kontakter, som har kunnat lotsa oss till rätt personer. Några av hindren har dock varit för stora, så med den tidsbegränsningen vi har haft har vi inte lyckats forcera samtliga hinder. Detta har bidragit till att vi inte har kunnat vaska fram information om prispåslagen i samtliga led av värdekedjan.

I arbetet med att kartlägga nötköttsbranschen i Sverige har vi förstått att det rör sig om en mycket komplex bransch, där ägarförhållandena knyter aktörerna i branschen tätt ihop, vilket har försvårat vårt arbete. Vi förstår att det kan vara svårt för de personer som är anställda hos de stora aktörerna att berätta om sina påslag, då de inte vill framstå som syndabockar. Samtidigt har de, i samtliga led, hävdats att det inte är deras företag, som

ligger bakom de stora marginalerna i branschen. Genom att lägga korten på bordet och visa sina siffror för oss, anser vi, hade kunnat stärka deras argument om att det inte är de, som genererar störst vinst i branschen. Då branschen var så ”hemlighetsfull” har vi i den mån det har varit möjligt försökt att förhålla oss kritiska till den information vi funnit. Vi anser att detta är viktigt, då det vid den typ av information, som vi var intresserade av, är lätt att personer vill få sitt företag att framstå i en bättre dager.

Vår avsikt med uppsatsen var att undersöka nötköttsbranschen och köttets väg ifrån producenten, till det anländer i livsmedelsbutikerna och kommer konsumenterna tillhanda. Det vi ursprungligen fastnade för, vilket nämnts i problemdiskussionen, är den stora prisskillnaden mellan svenskt och importerat kött. Via vår studie hoppades vi därmed kunna redogöra för köttets värdekedja och presentera samtliga ledes marginaler och påslag, varigenom vi skulle få insikt i vilket led i kedjan, som ansvarande för de påslag, som ger upphov till det höga priset i butikerna. Vad vi fann under vårt arbete var något överraskande. Vi var redan innan vi påbörjade våra undersökningar medvetna om att vi skulle stöta på en del svårigheter avseende informations insamling av företags marginaler och prissättningen eftersom detta tillhör företags individuella strategi. Vi var dock inte fullt beredda på att stöta på en bransch, vilken var så ”hemlighetsfull” och komplex som köttbranschen visade sig vara.

Vi var vidare intresserade av att utföra en studie av värdekedjan som vi sedan kunde applicera och göra generaliserbar för hela nötköttsbranschen. Vad vi fann var att detta inte är möjligt då de priser och marginaler vi lyckades få tag i, tycks vara relativt individuella. I alla fall genom beaktning av butiksundersökningen, då vi inte kunde finna ett mönster som var detsamma för butikerna. Branschen styrs av ett fåtal stora aktörer, vilka vi anser besitter makt över marknaden. Vi vill således uppmärksamma det faktum att vår uppsats inte kan ses vara fullt generaliserbar för hela branschen, utan våra resultat är baserade på de undersökningar vi genomfört. Om vi hade valt andra objekt att studera kanske utfallet hade blivit något annorlunda, men vi kan inte påstå detta med säkerhet eftersom vi främst har inriktat oss på att studera ett företag inom varje led. Vårt mål med uppsatsen, trots den komplexa branschen, var dock att kunna kartlägga branschen i sin helhet. Detta förklarar även orsaken till våra val av studieobjekt, där grossisterna är marknadsledande och samtliga butiker tillhör de stora livsmedelskedjorna. Trots att vi anser att resultaten inom de olika leden kan ha påverkats av de företag, vilka har studerats, anser vi dock att den slutsats, vi funnit, till viss del kan vara representativ för branschen, som helhet. Detta grundar vi på det faktum att vår slutsats är att det är butiksledet, som står för kraftiga påslag. Därför anser vi således att vår undersökning till viss del är representativ för branschen eftersom de butiker, som studerats, tillhör olika livsmedelskedjor och är sålunda inte direkt kopplade till de undersökta företagen längre bak i värdekedjan.

Som vi framhävt i vår analys, tror vi, att det finns en övre gräns för hur mycket svenska konsumenter är beredda att betala för oxfile. Vidare tror vi att detta maxpris är känt bland

de personer, som prissätter oxfilén i livsmedelsbutikerna. Då vi inte kunnat finna något mönster i butikernas inköpspris och de påslag som görs, utan snarare att den svenska oxfilén kostar i stort sätt lika mycket överallt, tolkar vi det som att livsmedelsbutikerna tar ut det höga priset av konsumenten oavsett inköpspris. Detta av den enda anledningen, att de kan, och att de vet att konsumenterna är beredda att betala detta höga pris då de ser oxfilén som något exklusivt. För att sammanfatta detta resonemang, anser vi, att livsmedelsbutikerna tar möjligheten i akt och tar ut ett så högt pris av konsumenten, som möjligt och beroende på butikernas inköpspris, så är vinsten hos de olika butikerna olika stor.

Vi anser att detta påverkar de andra leden längre bak i kedjan och således branschen, som helhet, eftersom vinsterna stannar i butiksledet. Som det ser ut i dagsläget ökar konsumtionen av nötkött och det finns inget, som tyder på att denna kommer att minska. Den ökade konsumtionen har dock inte lett till en ökad produktion, utan det är importen, som står för denna ökning. Vi anser således att det för att möjliggöra en ökning av den svenska produktionen, krävs att det pris, som tas ut i butikerna även kommer de tidigare leden i värdekedjan tillhanda.

Något vi har reflekterat över, under vår undersökning av nötköttsbranschen, är att vi anser att ökad märkning av kött, som dess ursprung, fettklass och kvalitet är något, vilket borde införas i större utsträckning. Eftersom det finns kött av alla kvalitéer inom segmentet svenskproducerat, precis som inom det importerade köttet, tycker vi att det bör införas märkning av köttets kvalitet, där hänsyn till fettmängd och mörhet tas. Denna kvalitetsmärkning skulle kunna innebära att prissättningen i nötköttsbranschen ändrades, så att priset sätts efter kvalitet och inte efter ursprung, som det är nu. Vi tror att ett sådant märkningssystem skulle vara uppskattat av så väl producenter som konsumenter. Det är troligt att en konsument hellre vill betala ett högre pris för en produkt han/hon vet är av bra kvalitet. Märkningssystemet skulle även gynna producenten, på så vis att denna skulle få bättre betalt om en bättre produkt producerades. Så är det redan idag, men skillnaderna mellan de olika klasserna på EUROP-skalan skulle kunna bli större. Det är även troligt att hela nötköttsbranschen skulle tjäna på ett sådant märkningssystem, då det skulle öka konkurrenskraften mot kött i andra prissegment och då även konsumtionen av nötkött. På så vis kan exempelvis hotbilden från substitut minska. Detta resonemang kan kopplas till det vi funnit angående Tysklands prissättning av nötkött, där priserna sätts utifrån vilken typ av nötkreatur, som avses, vilket vi anser är ett sätt att informera konsumenten om köttets kvalitet.

7.3 Förslag till vidare forskning

Vi anser, efter vår studie, att köttbranschen är intressant och ett aktuellt ämne att fördjupa sig inom. Tidsbegränsningen tycker vi inte alltid har varit till vår fördel, då en djupare studie av branschen skulle ha kunnat medföra att fler frågetecken kunde ha fått ett svar. Sålunda finner vi att en undersökning, där andra aktörer studeras och jämförs med våra resultat, skulle vara intressant. Detta eftersom en jämförelse skulle kunna leda till ett starkare generaliserbart resultat.

Andra aspekter, vilka skulle kunna ge ytterligare uppslag till vidare studier, anser vi kan uppkomma genom att granska våra avgränsningar. Vidare forskning skulle kunna genomföras för andra typer av kött, samt jämföras med andra områden än Sydamerika, för att undersöka eventuella olikheter och likheter. I vår uppsats gjorde vi vidare avgränsningen att rikta vår studie till konsumentmarknaden. Detta utesluter en stor andel av nötköttets andra marknader, i form av restauranger och storhushåll. Vi anser att även dessa områden hade varit av intresse för vidare forskning.

Under vårt arbete med denna undersökning har vi även funderat på olika frågor kring hur livsmedelsbutikerna väljer att marknadsföra de olika köttprodukterna. Ett förslag till vidare fördjupning i denna bransch är att studera prissättningarna av olika köttslag i butikerna utifrån ett strategiskt perspektiv. För att utreda om någon eller några köttslag vinner mark på bekostnad av andra på grund av butikens sätt att marknadsföra dem, som exempel via veckoblad eller annonskampanjer. Detta perspektiv tror vi skulle kunna ge en mycket intressant och läsvärd undersökning.

Källförteckning

Publicerade källor

- Blomgren, Carl (2006) ”Argentinskt exportförbud av nötkött”. *Jordbruksaktuellt*, 2006-03-09.
- Cardell, Amelie E. (2005) ”Utländskt kött dumpas i Sverige”. *Sydsvenska Dagbladet*, 2005-01-16.
- Ennart, Henrik (2005) ”Bönder sågar pris på svenskt kött”. *Svenska Dagbladet*, 2005-12-21.
- Eriksson, Lars Torsten & Finn, Wiedersheim-Paul (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Stockholm.
- Franck-Leppåkoski, Gunilla (2004) ”Billig import hotar svensk köttindustri”. *Fri Köpegenskap*, 2004-09-24.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, Andra upplagan.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, Tredje upplagan.
- Olsson, Jan (2004) ”Brasiliansk biff säljer bra i Sverige”. *ATL*, 2004-12-07.
- Palmeus, Lennart (2004) ”Allt mer billig brasiliansk biff på de svenska matborden”. *Dagens Industri*, 2004-09-20.
- Porter, M E. (1980) *Konkurrensstrategi*, Översatt till svenska och utgiven av ISL Förlag 1983.
- Porter, Michael E.(1996) ”What is Strategy”. *Harvard Business Review*, November-December, 1996.

SCB Lantbruksstatistik för år 2005.

Shank, J K. & Govindarajan, V. (1993) *Strategic Cost Management*, New York: The Free Press.

Swedish Meats Årsredovisning 2005.

Wessman, Johan (2006) "Swedish Meats på väg mot internationell fusion". *Sydsvenska Dagbladet*, 2006-01-29.

"Ökad nötköttimport från Sydamerika". *Dagens Industri*, 2005-09-24.

Elektroniska källor

Avelspoolen:

www.avelspoolen.se (2006-05-18).

Bergendahls:

www.bergendahls.se/SubCat1.aspx?MainID=47 (2006-05-18).

Swedish Meats:

www.swedishmeats.com/ (2006-05-19).

Taurus:

www.taurus.mu/doc/17.asp (2006-05-19).

Ugglarps:

www.ugglarps.com (2006-05-31).

Muntliga källor

Bjunér, Richard, Kategoriansvarig för Kött, ICA.

Telefonintervju, 2006-05-17.

Brattström, Jan, Livsmedelscentrum, Lunds Universitet.

Samtal, 2006-04-28.

Eriksson, Annika, Import och logistik planerare Sydamerika, North Trade.

Telefonintervju, 2006-04-24.

Kristoffersson, Anna, Ordförande Skånes Nötköttsproducenter.
Personlig intervju, 2006-04-20.

Kristoffersson, Malin, Försäljningschef, Ugglarps.
Personlig intervju, 2006-05-30.

Lagergren, Magnus, VD Swedish Meats.
Samtal, 2006-05-23.

Mobärg, Hampe, Informationsdirektör, Swedish Meats.
Telefonintervju, 2006-05-31.

Pehrson, Inger, Ansvarig för Nötköttsfrågor, LRF.
Telefonintervju, 2006-04-13.

Rutegård, Åke, VD Kött- och Charkföretagen
Samtal, 2006-04-27.

Stenberg, Eva, Konsult, LRF.
Telefonintervju, 2006-05-31.

Strömblad, Fredrik, Djupfrysningbyrån.
Samtal.

Sundelöf, Jenny Ann, fd nötsidan, Swedish Meats.
Telefonintervju, 2006-05-12.

Zetterberg, Gunilla, Försäljningschef, Industri, Swedish Meats.
Telefonintervju, 2006-05-24.

Butiksundersökning, 10 st butiker.
Telefonintervju, 2006-04-27.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjufrågor till LRF

- ♣ Importen av kött ökar alltmer och säljs till ett billigare pris i butikerna än det svenska köttet. Hur stor del av det höga priset i butikerna på svenskt kött tillfaller de svenska producenterna?
- ♣ Vad beror den ökade importen på?
- ♣ Det framgår vidare att mycket av köttet kommer ifrån Irland, Tyskland och Danmark. Kött från Brasilien är något man kan läsa mycket om, samt se mycket i butikerna. Är detta något ni tror kommer att fortsätta att öka?
- ♣ Finns det särskilda förhållanden i Sverige som gör att priset på det svenska köttet är så högt, i form av uppvärmda stallar, foder, krav etc?
- ♣ Om den svenska produktionen minskar, kommer detta att påverka priset i butikerna?
- ♣ Reflekterar priset som konsumenterna betalar i butiken vad producenterna får? Om det inte är producenterna som får ta del av det höga priset, vilket led är det i så fall och vem står för de höga påslagen?
- ♣ Vad tror Ni är den egentliga anledningen till varför svenskt nötkött är så mycket dyrare än det importerade?
- ♣ Vad bör göras för att det svenska nötköttet skall kunna konkurrera med det importerade? Eller är det ett medvetet val, tror Ni, att det svenska köttet är mycket dyrare?
- ♣ Hur stor andel av det importerade nötköttet kommer ifrån Sydamerika?

Bilaga 2: Intervjufrågor till Producent, Anna Kristoffersson

- ♣ Hur finansierar Ni producenter Er verksamhet?
- ♣ Hur stora är Era marginaler? Dvs. hur stor är skillnaden mellan kostnaden att producera ett kg kött och vad Ni får betalt per kg när djuret går till slakt.
- ♣ Importen av kött ökar alltmer och säljs till ett billigare pris i butikerna än det svenska köttet. Hur stor del av det höga priset i butikerna på svenskt kött tillfaller de svenska producenterna?
- ♣ På LRF:s hemsida kan man läsa att genom den nya jordbrukspolitiken som trädde i kraft 2005 skedde förändringar i produktionsstödet till de svenska producenterna. Vilka konsekvenser får detta för de svenska producenterna?
- ♣ Finns det särskilda förhållanden i Sverige som gör att priset på det svenska köttet är så högt, i form av uppvärmda stallar, foder, krav etc?
- ♣ Reflekterar priset, som konsumenterna betalar i butiken vad producenterna får? Om det inte är producenterna som får del av det höga priset, beror det på att grossisterna får betala ett högt pris för de slaktade djuren? Om så inte är fallet är det grossisterna som gör påslagen när de säljer till butikerna eller är de butikerna själva som gör de höga påslagen?
- ♣ Vem tror Ni det är som tjänar på att det svenskproducerade köttet säljs så dyrt?
- ♣ Vad kan Ni göra för att bli mer konkurrenskraftiga gentemot det importerade köttet? Vad bör göras för att det svenska nötköttet skall kunna konkurrera med det importerade? Eller är det ett medvetet val, tror Ni, att det svenska köttet är mycket dyrare?
- ♣ Vad tror Ni är den egentliga anledningen till varför svenskt nötkött är så mycket dyrare än det importerade?

Bilaga 3: Intervjufrågor till Slakteri, Ugglarps

- ♣ Kan Du förklara hur slaktförfarandet går till?
- ♣ Hur många djur slaktas per dag i Ugglarp?
- ♣ Vilka är de största slakterierna i Sverige?
- ♣ Vi är intresserade av priserna och de pålägg, som görs i de olika leden. Därför skulle det vara till stor hjälp om vi kunde få ta del av ett prisexempel som beskriver hur mycket Ni betalar för köttet till producenterna (dvs. ert inköpspris) vilka extra kostnader som uppstår i form av arbete och märkning av köttet och slutligen vad Ni säljer det vidare för. Vi har förståelse för om Ni inte vill utge era exakta priser, men då skulle vi uppskatta om Ni skulle kunna ge oss en uppskattning varikring priserna ligger.
- ♣ Vilka är de extrakostnaderna, som uppkommer vid behandling av djuren/köttet?
- ♣ Till slakteriet kommer hela djur och producenterna får betalt för antal kg och hur djuret klassas på EUROP-skalan, samt fettklassningen. Är det Ni på slakteriet som gör denna klassning? Hur går det till?
- ♣ Varifrån kommer djuren till Er? Är det samma producenter som säljer sina djur till Er eller hur går upphandlingen till?
- ♣ Hur säljs köttet ut från slakteriet? Är de olika detaljerna paketerade och märkta, dvs. klara för försäljning i butik?
- ♣ Vem säljer Ni vidare till?
- ♣ Styckar Ni även importerat kött? I så fall hur går detta till, är det några prisskillnader mellan det svenska och det importerade köttet?

Bilaga 4: Intervjufrågor till Grossist, Swedish Meats

- ♣ Då Swedish Meats ansvarar för såväl slakt, som vidareförsäljning av nötkött undrar vi hur Er verksamhet är uppbyggd, dvs vilka avdelningar ansvara för vad utifrån det att ni får djuren till dess att köttet säljs vidare?
- ♣ Vad gäller slakten, hur ser detta förfarande ut? Efter det att djuret är slaktat, är det de olika detaljerna, som säljs vidare och i så fall hur fungerar detta? Producenten få ju betalt per kilo för hela djuret.
- ♣ Då vi undersöker var i värdekedjan, som de stora marginalerna och påslag sker, undrar vi om det är möjligt att få en uppskattning av vilka påslag, som Swedish Meats gör på nötköttet? Vi förstår att det skiljer sig åt beroende på vilken del av djuren som avses. Vi inriktar oss i vår uppsats främst på oxfilé och är således intresserade av eventuella marginaler på denna typ av detalj.
- ♣ Vilka typer av kostnader uppkommer i Er verksamhet, för att kunna slakta och sälja köttet vidare?
- ♣ Vilka typer av märkning samt kontroll av köttet krävs?
- ♣ Då vi även vill få en ökad förståelse för branschen är vi intresserade av hur stor del av marknaden, som Swedish Meats har? Vilka är era största konkurrenter?
- ♣ Till vem säljer Swedish Meats vidare till? Exempelvis ICA, COOP, Axfood?
- ♣ Är det så att köttet säljs vidare till dessa livsmedelskedjors centraler, exempelvis att ni säljer till ICA Hilton, varifrån ICA-butikerna sedan beställer?
- ♣ Säljer Swedish Meats vidare sitt kött under namnet Scan? I så fall, gäller det allt kött? Om inte, under vilket annat varumärke?
- Hanterar Swedish Meats enbart svenskt kött? Om inte, hur skiljer sig det importerade från det svenska i form av vilka led det går igenom, kontroller och priser?

Bilaga 5: Intervjufrågor till Grossist, ICA

- ♣ Hur fungerar Er köthantering?
- ♣ Då vi undersöker kedjan från producent till butik har vi tidigare pratat med Swedish Meats. De säljer ju vidare till bl. a. ICA. Är det detta kött Ni hanterar?
- ♣ Hur fungerar detta? Varifrån köper Ni in det kött som säljs under märket ICA? Är det kött ifrån Swedish Meats, som ni själva styckar och paketerar på er anläggning Hilton?
- ♣ Varifrån köper ni in ert importerade kött? Vi är främst intresserade av oxfilé.
- ♣ Då vi undersöker prisskillnader mellan importerat och utländskt kött undrar vi vilka marginaler och påslag Ni använder er utav?
- ♣ När köttet sedan anländer till ICA-butikerna. Är det upp till dem vilka marginaler och påslag, som de använder?
- ♣ Vilka kostnader uppkommer i Er verksamhet?
- ♣ Är det marginaler för att täcka era kostnader? Och är det sedan upp till butikerna vilka marginaler de använder sig utav?

Bilaga 6: Intervjufrågor till Grossist, North Trade

- ♣ Hur fungerar förfarandet vid import av kött?
- ♣ Genomgår köttet olika kontroller beroende på om köttet kommer inom Europa eller utanför, som exempelvis nötkött ifrån Brasilien?
- ♣ Vilka kostnader tillkommer vid importen? Är det olika beroende på varifrån köttet kommer? Tull? På Livsmedelverkets hemsida finns information angående gränskontroller och där anges att det är importören, som står för kostnaderna vid införandet. Stämmer detta?
- ♣ När kött importeras ifrån andra länder, vem är det som beställer det? Är det ni som beställer köttet och står för dessa kostnader?
- ♣ Till vilket pris får ni köpa in kött?
- ♣ Till vem säljer ni det sedan vidare till?
- ♣ Hur stora påslag sker innan ni säljer nötköttet vidare?
- ♣ Varför tror Ni att importen ökar?
- ♣ Vilka konsekvenser tror Ni detta får för svenska producenter?
- ♣ Hur stor marknadsandel har Ni och vilka är era största konkurrenter?