



Kandidatuppsats  
FEK 582, HT 2005

# **Råvaror eller förberedda livsmedel?**

– En kartläggning av förädlade livsmedels inverkan på  
personalrestaurangers ekonomiska lönsamhet

**Författare:**  
Sara Böris  
Patricia Möller

**Handledare:**  
Hans Knutsson

# Sammanfattning

- Titel:** Råvaror eller förädlade livsmedel? – En kartläggning av förädlade livsmedels inverkan på personalrestaurangers ekonomiska lönsamhet.
- Ämne/Kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
- Författare:** Sara Böris, Patricia Möller
- Handledare:** Hans Knutsson
- Företag:** Fazer Amica
- Nyckelord:** Råvaror, förädlade livsmedel, förberedda livsmedel, balans- och resultaträkning, du Pont-schema, SWOT-analys, hinder vid övergång.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att studera hur en personalrestaurangs lönsamhet påverkas av en övergång till mer förberedda livsmedel och utreda vilka hinder som uppstår vid en eventuell övergång.
- Metod:** Vi har använt oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt där intervjuer bidragit till majoriteten av insamlad empiri.
- Teori:** Balans- och resultaträkning, du Pont-schema och SWOT-analys bildar uppsatsens referensram.
- Empiri:** Genom intervjuer har empiri såsom inköpskostnader, tidsåtgång vid tillagning och information om hinder vid en eventuell övergång insamlats.
- Slutsatser:** De kostnadsbesparingar som användande av förädlade livsmedel möjliggör genom minskad personalstyrka överstiger de ökade inköpskostnader som en övergång medför. Det är således ekonomiskt lönsamt att övergå till ett ökat användande av förberedda livsmedel.

# Abstract

- Title:** Raw product or a more prepared alternative? A survey about the influence that prepared products have on contract catered restaurants financial profitability.
- Course:** FEK 582 Bachelor thesis, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Sara Böris, Patricia Möller
- Advisor:** Hans Knutsson
- Company:** Fazer Amica
- Key words:** Raw material, prepared alternatives, financial accounting, du Pont schedule, SWOT analysis, obstacles for a transition
- Purpose:** The main purpose is to investigate and analyse the impact on the financial profitability for a contract catered restaurant when implementing a transition towards more prepared products. Furthermore, the obstacles that might occur if a transition is carried out are also considered.
- Methodology:** We have chosen a qualitative approach where interviews have been the main source for our collected data.
- Theoretical perspectives:** Financial accounting, du Pont schedule and SWOT analysis have been our theoretical foundation in this thesis.
- Empirical foundation:** Cost of purchase, preparation time for the food and information considering possible obstacles for a transition to more prepared alternatives have been collected through interviews.
- Conclusion:** The savings that are being made by using more prepared products in the cooking exceed the cost of purchase that a transition towards a more prepared alternative creates.

# Förord

Vi vill börja med att framföra ett tack till både Ola Moberg på Eurest i Perstorp och Ilhan Barjosef på Fazer Amica i Malmö som har varit väldigt tillmötesgående och trevliga vid de intervjuer som genomförts. Deras hjälp, erfarenhet och kunskap har haft stor betydelse för genomförandet av undersökningen och det faktum att de avsatt tid för att hjälpa oss i arbetet uppskattar vi och är tacksamma för.

Vidare vill vi även tacka vår handledare Hans Knutsson som bidragit med värdefulla åsikter och idéer samt inspirerande infallsvinklar under uppsatsarbetet.

Lund den 13 januari 2006

Sara Böris och Patricia Möller

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 POSITIONERING .....	2
1.3 PROBLEMDISKUSSION .....	3
1.4 SYFTE .....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	4
1.6 DEFINITIONER .....	4
1.7 DISPOSITION .....	5
<b>2 TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>7</b>
2.1 VAL AV TEORI .....	7
2.2 BALANS- OCH RESULTATRÄKNING .....	8
2.2.1 Förändring av poster.....	8
2.2.2 Risker vid användande av balans- och resultaträkning.....	9
2.3 DU PONT .....	10
2.3.1 Tillämpning av du Pont-schema.....	10
2.3.2 Svagheter med du Pont.....	11
2.4 SWOT-ANALYS .....	12
2.4.1 Styrkor och svagheter.....	12
2.4.2 Möjligheter och hot.....	13
2.4.3 Praktisk tillämpning .....	13
2.4.4 För- och nackdelar med SWOT-analys .....	14
<b>3 METOD .....</b>	<b>15</b>
3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	15
3.1.1 Induktivt och deduktivt arbetssätt.....	15
3.1.2 Kvalitativ kontra kvantitativ metod .....	16
3.1.2 Sekundär- och primärdata.....	16
3.1.3 Intervju .....	17
3.1.4 Frågor .....	17
3.2 ÖVERVÄGANDEN – VAD VILL VI VETA? .....	18
3.3 VAL AV RESPONDENTER.....	18
3.4 BEARBETNING AV INSAMLAD EMPIRI .....	20
3.5 KÄLLKRITIK OCH MEDVETENHET .....	20
<b>4 EMPIRI .....</b>	<b>22</b>
4.1 INSAMLANDE AV DATA .....	22
4.2 FAZER-KONCERNEN .....	22
4.2.1 Fazer Amica .....	23
4.3 PRIMÄRDATA .....	23
4.3.1 Omsättning .....	23
4.3.2 Personal .....	24
4.3.3 Inköp.....	24
4.3.4 Tillagning.....	25
4.3.5 Maskinbehov.....	26
4.3.6 Varulager .....	27
4.3.7 Avtal med uppdragsgivare.....	27
4.4 SEKUNDÄRDATA .....	28
4.4.1 Resultaträkning .....	28
4.4.2 Balansräkning .....	29
4.5 HINDER .....	29
4.5.1 Kvalitetsförsämring.....	30
4.5.2 Utbildning .....	30
4.5.3 Attityder.....	31
4.5.4 Emotionella hinder.....	31
4.5.5 Begränsande avtal.....	31

<b>5 ANALYS</b> .....	<b>33</b>
5.1 FÖRÄDLADE ELLER ICKE FÖRÄDLADE RÅVAROR? .....	33
5.1.1 Ökade inköpskostnader .....	33
5.1.2 Tidsbesparing .....	34
5.1.3 Lönsamt eller ej? .....	36
5.2 DU PONT .....	37
5.2.1 Vinstmarginal .....	37
5.2.2 Kapitalomsättningshastighet .....	38
5.2.3 Räntabilitet på totalt kapital.....	38
5.3 SWOT-ANALYS .....	38
5.3.1 Kvalitetsförsämring .....	39
5.3.2 Utbildning, från svaghet till styrka.....	40
5.3.3 Attityder, både ett hot och en svaghet.....	40
5.3.4 Emotionella hinder utgör en svaghet .....	41
5.3.5 Begränsande avtal kan utgöra ett hot .....	41
<b>6 SLUTSATS</b> .....	<b>43</b>
6.1 ÅTERKOPPLING TILL SYFTE .....	43
6.2 VAD INNEBÄR RESULTATET .....	43
6.3 REPLICERBARHET .....	44
6.4 ANDRA ICKE EKONOMISKA ASPEKTER.....	44
6.5 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING .....	45
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>46</b>
7.1 BÖCKER .....	46
7.2 ARTIKLAR .....	46
7.5 ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	47
7.3 ÖVRIGT SEKUNDÄRMATERIAL.....	47
7.4 INTERVJUER .....	47
7.6 MUNTliga KÄLLOR .....	47

# 1 Inledning

---

*Det här kapitlet börjar med att presentera bakgrunden till det ämne vi avser att behandla och därefter redogörs tidigare forskning inom ämnet. Vidare följer en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens syfte och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en överblick av uppsatsens upplägg med hjälp av en disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Halvfabrikat – ett laddat ord som väcker starka känslor och som i dagsläget är ett ämne som debatteras friskt av såväl branschfolk som gemene man. Åsikterna är vitt skilda och nyligen kunde vi läsa i Restaurang och Storhushåll (nr 9, 2005) hur redaktören varmt förespråkade en strävan åt att alltid försöka tillaga maten från grunden och således själv förädla råvarorna. Hans åsikt delas av många, den allmänna uppfattningen hos kockar är att halvfabrikat är trist och tråkigt och inget som kan utmana deras gastronomiska kreativitet (Köksproffs trollar med halvfabrikat).

Matgäster uttrycker gärna sin förkärlek till mat som tillagats från grunden men undersökningar visar dock att de vid smakprovningar inte kan påvisa någon anmärkningsvärd skillnad mellan halvfabrikat och hemlagat (Laga maten själv eller bara värma).

Det faktum att endast 10-15 procent av storföretagen idag subventionerar de anställdas luncher i kombination med de stora nedskärningar som gjorts i deras personalstyrka har indirekt påverkat personalrestaurangers lönsamhet negativt (Lars Sjölander spår tuffa tiden för kontrakt-catering). Då de anställdas lunch inte längre subventioneras i lika stor utsträckning som tidigare är det möjligt att incitamenten inte längre är lika stora för de anställda att äta på företagets personalrestaurang. Utbudet av diverse matställen är stort och beroende av geografiskt läge så finns ofta flera andra alternativ där en god och relativt billig lunch kan förtäras.

Även det rika sortiment av fryst färdigmat som livsmedelsindustrin erbjuder konsumenterna kan bidra till ökad konkurrens. Den frysta färdigmaten tillagas snabbt och är ofta ett billigare alternativ än att besöka företagets lunchrestaurang. Ökad konkurrens och nedskärningar i förening med de redan låga marginalerna (Bokföring viktigaste källan till restaurangens ekonomi) som hör till personalrestaurangers natur innebär en icke gynnsam situation för personalrestaurangen.

En passande metod att angripa problemet är genom att sänka restaurangens rörelsekostnader. Användande av förberedda livsmedel möjliggör personalkostnadsbesparingar då tillagningstiden förkortas men samtidigt ökar inköps-

kostnaderna vid en övergång till mer förädlade råvaror. Huruvida besparingarna överstiger kostnaderna är något som samtliga aktörer inom restaurangbranschen efterlyser ett svar på.

Djupfrysningsbyrån är en mötesplats för idé- och kompetensutveckling inom restaurangbranschen och de behandlar och informerar om diverse frågor såsom lagstiftning, kvalitet, miljö och säkerhet. De olika leden inom värdekedjan är alla representerade och däribland de största företagen inom sektorn. Då djupare och bredare kunskap saknas om förädlade råvaror och dess påverkan på personalrestaurangers lönsamhet initierade Djupfrysningsbyrån år 2003 projektet Lönsammare Krog. Syftet med projektet var att:

*”Skapa bättre lönsamhet och effektivitet i olika typer av storhushåll genom utnyttjande av modern produktionsteknik, logistik och informationsteknologi”*  
(Djupfrysningsbyrån, Seminarie den 26 oktober 2004)

Utredningen skedde internt och för att komplettera och vidareutveckla studien tillfrågades ekonomie doktor Hans Knutsson vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet för tjänsten som projektledare och under våren 2005 påbörjade han det omfattande arbetet med Lönsammare Krog II.([www.djupfrysningsbyran.se](http://www.djupfrysningsbyran.se))

## **1.2 Positionering**

Efter att ha studerat aktuella tidskrifter och tidigare forskning inom området finner vi att kunskapen är begränsad och intresset stort för nya infallsvinklar och frågeställningar om huruvida användande av förberedda livsmedel är ett konkurrenskraftigt medel för att förbättra lönsamheten. Lönsammare Krog genomfördes som ovan nämnt av Djupfrysningsbyrån och målet var att kartlägga förädlade livsmedels potentiella påverkan och användning inom en personalrestaurangs verksamhet. (ibid.)

Undersökningen genomfördes på en av Stockholms personalrestauranger där hälften av råvarorna ersattes av mer förädlade alternativ. Olika faktorer av betydelse för undersökningen studerades före förändringen för att sedan följas upp efter genomförandet. En gästundersökning användes för att utröna om övergången till ett mer förädlat alternativ påverkade kundtillfredsställelsen positivt eller negativt men utfallet förblev oförändrat. Vilka produkter som lämpade sig bäst för att utbytas mot mer förädlade livsmedel, med tidsåtgång och inköpspris i beaktande, sammanställdes med en enklare modell. De villkor och rådande förutsättningar som personalrestaurangen möter i vardagen har även de beaktas för att på ett optimalt sätt skapa ett hållbart beslutsstödssystem för det aktiva val som måste tas vid inköp. Vilket alternativ som är mest lönsamt, förädlad eller icke förädlad råvara är frågan som måste besvaras. (ibid.)

Enligt undersökningen så kan personalkostnadsbesparingar göras då tidsåtgången för att förbereda måltiden minskar. Ytterligare besparingar sker genom minskat



svinn och användande av förädlade livsmedel medför att en jämnare kvalitet kan bibehållas och bättre logistiska lösningar kan uppnås vilket bör ge gynnsamma utslag på lönsamheten. (Djupfrysingsbyrån, Seminarie den 26 oktober 2004)

Ytterligare forskning och en vidareutveckling av den modell som projektet Lönsammare Krog sammanställde krävs för att kunskapen ska kunna användas i praktiken. Lönsammare Krog II som sker på uppdrag av Djupfrysingsbyrån tar vid där första studien slutade och bedrivs av Hans Knutsson. Modellen ska utvecklas och målet är att ta fram ett hjälpmedel för att beräkna produkters beredningsindex på ett adekvat sätt. ([www.djupfrysingsbyran.se](http://www.djupfrysingsbyran.se))

Datainsamlingen i Lönsammare Krog II skedde genom diverse tidsstudier som sedan underlättade arbetet med framtagande av en beslutsmodell. För att få fram ett användbart beredningsindex (kvoten mellan inköp av råvara och arbetsåtgång dividerat med inköpskostnaden för den mer förädlade råvaran) så krävdes rigorösa tidtagningsprocesser vid ett upprepat antal tillfällen vilket var ett tidskrävande arbete. Projektet pågår i skrivande stund och sedan hösten 2005 så deltar även uppsatsgrupper på kandidat- och magisternivå vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet i det fortsatta arbetet med vidare forskning och kartläggning. (Hans Knutsson,Handledningsmöte)

Då det i stor utsträckning saknas fakta och siffror om vilken påverkan en övergång till mer förädlade råvaror har på företagets räkenskaper så kommer vår uppsats att fokusera på de poster inom balans- och resultaträkning som påverkas då företaget genomför en övergång. Vidare kommer eventuella hinder som kan uppstå vid övergången att diskuteras. Uppsatsens ämnesval innebär således att den förhåller sig som en delstudie i Lönsammare Krog II eftersom den kartlägger de villkor och rådande förutsättningar som personalrestaurangen måste beakta för att kunna besluta huruvida mer förädlade råvaror ska anskaffas eller ej.

### **1.3 Problemdiskussion**

Sedan år 2000 har personalrestaurangers lönsamhet haft en stark negativ utveckling och även om trenden avtar något så ser framtiden långt ifrån ljus ut (Lönsamheten i branschen kvar på samma låga nivå). Marginalerna i branschen är låga (Bokföring viktigaste källan till restaurangens ekonomi) då personalkostnader och inköpskostnader är relativt höga medan intäkterna begränsas av en strävan att erbjuda bra mat till konkurrenskraftiga priser. För att öka lönsamheten och på så sätt vända den negativa trenden krävs det nytänkande och innovationsrikedom från personalrestaurangernas sida.

Som ovan nämnt möter personalrestauranger allt hårdare krav och med redan små marginaler krävs det att en förändring sker inom företaget för att lönsamhet ska kunna bibehållas eller öka. Att använda förberedda livsmedel kan vara en möjlig

väg för att minska rörelsekostnaderna och på så sätt öka lönsamheten (Fredrik Strömblad, verksamhetsansvarig på Djupfrysningsbyrån, telefonintervju).

Förädlingsgraden på de varor som efterfrågas påverkar i stor utsträckning andra led i värdekedjan då det krävs harmoni mellan utbud och efterfrågan. För att kunna svara på den ökade efterfrågan av förädlade råvaror som en eventuell övergång skulle innebära för andra aktörer gällande produktutbud, lagerstruktur och logistik finns följaktligen även ett intresse för vår studie från tillverkare och grossister. (ibid.)

Vår studie avser att kartlägga kostnadsposters förändring vid en omstrukturering mot mer förädlade råvaror och således besvara frågan huruvida de kostnadsbesparingar som kan uppstå vida överstiger de ökade inköpskostnaderna. Vidare kommer eventuella hinder som uppstår vid en övergång att belysas och analyseras. Uppsatsen problemställning lyder följaktligen:

*Hur påverkar förädlingsgraden av råvaror personalrestaurangens balans- och resultaträkning samt vilka eventuella hinder påträffas vid omstrukturering mot användande av mer förädlade råvaror?*

## **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att studera hur en personalrestaurangs lönsamhet påverkas av en övergång till mer förberedda livsmedel och utreda vilka hinder som kan uppstå vid en eventuell övergång.

## **1.5 Avgränsningar**

Kundtillfredsställelse, mindre svinn, jämnare kvalitet och förändrad logistik som Lönsammare Krog beaktade är faktorer som i vår studie bortser från då vi analyserar de olika kostnadsposterna inom räkenskaperna. Kundtillfredsställelsen antas vara konstant då tidigare studier som gjorts visar att en omstrukturering mot mer förädlade råvaror inte påverkar smakupplevelsen (Laga maten själv eller bara värma). Då kundtillfredsställelsen inte påverkas antas inte heller antalet ätande gäster förändras nämnvärt och således antas omsättningen vara konstant då lunchpriset och kundtillförseln är densamma oavsett förädlingsgrad.

## **1.6 Definitioner**

Begreppet halvfabrikat har inom branschen dålig klang och förknippas ofta med livsmedel av låg kvalitet, dålig smak och hög förädlingsgrad. Då det tidigare nämnda begreppet förknippas med något negativt så har nya mer neutrala begrepp såsom förberedda livsmedel och förädlade råvaror utvecklats. I den här uppsatsen används samtliga begrepp och de betyder alla att en vara förädlats och bearbetats i viss mån men den behöver vidare tillagning för att kunna serveras som en del av en måltid. (Hans Knutsson, handledarmöte)

Med begreppet hinder avses diverse faktorer som kan försvåra eller rent av omöjliggöra en övergång till användande av mer förberedda livsmedel.

## **1.7 Disposition**

### **Kapitel 1 Inledning**

Kapitlet börjar med att presentera bakgrunden till det ämne vi avser att behandla och därefter redogörs tidigare forskning inom ämnet. Vidare följer en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens syfte och avgränsningar. Kapitlet avslutas med en överblick av uppsatsens upplägg med hjälp av en disposition

### **Kapitel 2 Teoretisk referensram**

Det här kapitlet redogör för de för uppsatsen valda teorierna och dess praktiska tillämpning för studien. Vidare diskuteras både de positiva som negativa aspekter som de valda teorierna innebär.

### **Kapitel 3 Metod**

I kapitlet ges en beskrivning av de tillvägagångssätt som valts vid insamlande och bearbetning av empiri samt genomförande av undersökningen. En presentation av de utvalda respondenterna ges och dess betydelse för undersökningen utreds. Avslutningsvis så belyses de svagheter som de facto existerar med det valda tillvägagångssättet.

### **Kapitel 4 Empiri**

Kapitlet redogör för den empiri som insamlats med avsikt att användas som underlag vid beslut om en övergång till mer förädlade råvaror bör ske eller ej. Insamlad primär- och sekundärdata presenteras och vidare framläggs och diskuteras den information som kökscheferna gett angående eventuella hinder som kan uppkomma vid en övergång

### **Kapitel 5 Analys**

Det här kapitlet sammankopplar den för uppsatsen valda referensramen med de data som genomförandet av empiriinsamling genererade. Upplägget följer teorikapitlets disposition med beaktande av de modeller och teorier som redogörs för att på ett pedagogiskt sätt underlätta för läsaren. Frågan huruvida det är lönsamt för personalrestaurangen att övergå till ett ökat användande av förädlade livsmedel diskuteras och besvaras. Slutligen behandlas de eventuella hinder som restaurangen kan påståta vid en övergång.

## **Kapitel 6    Slutsats**

I kapitlet sker en återkoppling mellan den slutsats som framkommit genom empiri och analys samt uppsatsens syfte. Vidare utreds den påverkan som det framarbetade resultatet kan innebära i praktiken och andra icke ekonomiska aspekter angående förädlade livsmedel framförs. Avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning med vår uppsats som utgångspunkt.

## 2 Teoretisk referensram

---

*Det här kapitlet redogör för de för uppsatsen valda teorierna och dess praktiska tillämpning för studien. Vidare diskuteras både de positiva som negativa aspekter som de valda teorierna innebär.*

---

### 2.1 Val av teori

Under vår litteratursökning har vi gått igenom relevanta teorier som kan användas för att analysera insamlad empiri. De utvalda modellerna kan i stor utsträckning klargöra och visa de skillnader som en övergång mot mer förädlade råvaror kan innebära. Valet av modeller präglar våra antagande och avgränsningar vid informationsinsamling och även utformandet av undersökningsmetod påverkas. Vid analysering av informationsmaterialet kommer referensram och data att sammankopplas för att på ett lämpligt förfaringssätt framarbete slutsatser utifrån uppsatsens problemställning.

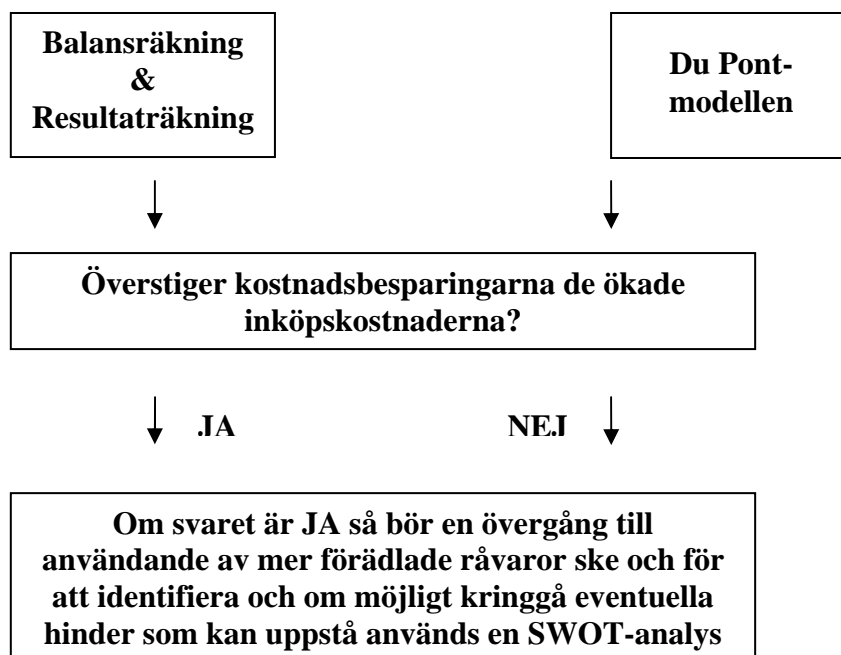
I balans- och resultaträkningen kan olika kostnadsposter studeras på ett överskådligt sätt och då flertalet kostnadsposter är av vikt i vår undersökning så ter sig valet att använda företagets räkenskaper naturligt. Förändringar som sker gällande till exempel personalstyrka och inköpspreferenser syns i resultaträkningen och påverkar företagets lönsamhet.

Du Pont-modellen redogör på ett strukturerat sätt för sambandet mellan vinstmarginal, kapitalomsättningshastighet och räntabilitet på totalt kapital. De här faktorerna är av stor betydelse för vår analys som fokuserar på huruvida det är möjligt att bibehålla eller höja räntabiliteten samtidigt som flera kostnadsposter förändras.

I du Pont modellen så används empiri från balans- och resultaträkningen för att kunna se vilken påverkan olika poster inom räkenskaperna har på företagets avkastning. Genom användande av modellen kan väl grundade slutsatser dras i frågan huruvida det är ekonomiskt försvarbart att övergå till mer förädlade råvaror och på så sätt möjliggöra en förbättring av företagets lönsamhet.

Om det visar sig att det är mer ekonomiskt lönsamt att för företaget använda sig av förberedda livsmedel så kan eventuella hinder för övergången inte uteslutas. En SWOT-analys används då för att urskilja företagets starka och svaga sidor samtidigt som hot och möjligheter i omvärlden identifieras. Med hjälp av SWOT-analysen kan de hinder som behandlas längre fram i uppsatsen förutspås och på så sätt skapas förbättrade möjligheter att övervinna och kringgå de hot som finns för förändring.

Figuren nedan visar hur de valda modellerna som ingår i referensramen är sammankopplade för att tillgodose uppsatsens syfte.



**FIGUR 1** Schematisk överblick för användande av teorier

## **2.2 Balans- och Resultaträkning**

För att på ett systematiskt sätt kunna undersöka vilka effekter en eventuell övergång till mer förädlade råvaror har för företagets lönsamhet studerar vi dess balans- och resultaträkning. Balansräkningen visar företagets tillgångar respektive eget kapital och skulder medan resultaträkningen åskådliggör de intäkter och kostnader som företaget löpande bokför under verksamhetsåret. På debetsidan i balansräkningen hittas anläggnings- och omsättningstillgångar medan vi finner eget kapital, avsättningar och långfristiga samt kortfristiga skulder på kreditsidan. Som tidigare nämnts visas företagets intäkter och kostnader i resultaträkningen och differensen mellan de två bildar årets resultat. (FARs samlingsvolym, 2004)

### **2.2.1 Förändring av poster**

I studien som görs kommer endast poster som påverkas nämnvärt av en övergång att studeras och de övriga antas vara oförändrade. I balansräkningen kommer materiella anläggningstillgångar och varulager att studeras på debetsidan då deras ursprungliga värde förväntas reagera på övergången. Anledningen att anläggningstillgångarna förväntas påverkas av en övergång beror på det förändrade maskinbehov som eventuellt uppstår. Varulagret förväntas även det påverkas då förändrade inköpsmönster kan leda till både ökad eller minskad lagerhållning.

På kreditsidan studeras posterna avsättningar och kortfristiga skulder mer ingående vilka även de förväntas reagera på företagets förändrade

inköpspreferenser. Avsättningar beaktas då en övergång antas leda till nedskärningar i personalstyrka vilket indirekt påverkar diverse kostnader för personalen. Då inköpspreferenserna ändras till att använda mer förädlade råvaror så kommer företaget att få ökade inköpskostnader på grund av att förberedda livsmedel är dyrare än råvaror. Vidare sker stor del av betalning till leverantörer via kredit och följaktligen kommer leverantörsskulderna att öka i omfattning och således även de kortfristiga skulderna.

Som tidigare nämnts ändras inköpsmönstret vid en omstrukturering vilket får till följd att posten råvaror och förnödenheter i resultaträkningen förändras. Vidare påverkas personalkostnaderna då användande av förädlade livsmedel möjliggör tidsbesparingar och således även kostnadsbesparingar gällande personal. Avskrivningar och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar kan även de ändras då en övergång eventuellt medför ändrade maskinbehov.

### **2.2.2 Risker vid användande av balans- och resultaträkning**

Vid användande av balans- och resultaträkning så läggs fokus endast på siffror vilket medför att faktorer som inte kan mätas i absoluta tal bortses. Ett beslut som förbättrar företagens resultat kan ha negativa konsekvenser på den närliggande miljön eller på de anställdas hälsa och attityd gentemot företaget. De här effekterna syns ej på lönsamheten på kort sikt men risken är stor för ett bakslag på lång sikt. Således är det viktigt för företaget att ha i åtanke att en förändring i en kostnads- eller intäktspost positiv som negativ kan ha motsatt effekt på lång sikt.

Enligt författarna till boken *Relevance Lost* (Johnson och Kaplan, 1987) så kan problem uppstå om företagens ledning endast fokuserar på kvartalsrapporter och årsredovisningar vid beslutstagande. Risken med att endast använda räkenskaperna som underlag vid strategiska och operationella beslut grundar sig enligt författarna på de svagheter som existerar gällande siffrornas aktualitet och korrekthet. Företag tenderar att fokusera på att möta finansiellt uppsatta mål kvartalsvis och på årsbasis vilket kan få som följd att revisorer manipulerar vissa siffror för att företaget på så sätt kan uppvisa ett mer gynnsamt resultat. En posts förändring enligt bokföringen behöver nödvändigtvis inte vara en faktisk förändring och således kan ett beslut som tagits utifrån räkenskaperna få förödande konsekvenser på lång sikt. Det intensiva arbetet med att uppnå de kortsiktiga finansiella mål som satts upp kvartalsvis och på årsbasis kan få som resultat att långsiktiga investeringar bortprioriteras till fördel för kortsiktigt lönsamma projekt. (Johnson och Kaplan, 1987)

## 2.3 Du Pont

Det finns flera olika räntabilitetsmått och respektive mått beskriver räntabiliteten ur olika synvinklar utifrån företaget sett. Ett annat ord för räntabilitet är avkastning och de olika räntabilitetsmått som existerar beskriver alla vilken avkastning som företaget uppnått eller förväntas uppnå med olika utgångspunkter i balans- och resultaträkning. (Ax et al, 2002)

Räntabiliteten på totalt kapital vilket är det mått som vi valt att tillämpa i vår uppsats relaterar på ett sakligt sätt verksamhetens totala kapital till dess totala överskott som tas fram med hjälp av företagets räkenskaper. Måttet sammanbinder således de resultat som återfinns på resultaträkningen med det kapital som balansräkningen visar. (Greve, 2003)

Räntabiliteten på totalt kapital ( $R_T$ ) är ett nyckeltal av stor betydelse för många företag då det på ett överskådligt sätt bidrar till ökad insikt i hur väl företaget fungerar. I början av 1900- talet utarbetade företaget du Pont ett schema där de olika faktorer som påverkar räntabiliteten kartlades och dess inbördes samband klargjordes. Enligt deras schema så påverkas  $R_T$  av företagets vinstmarginal och kapitalomsättningshastighet, vilka multipliceras för att få fram avkastningen. Om vinstmarginalen påverkas i någon riktning så måste kapitalomsättningshastigheten öka eller minska i samma utsträckning fast i motsatt riktning för att bibehålla samma avkastning. (ibid.)

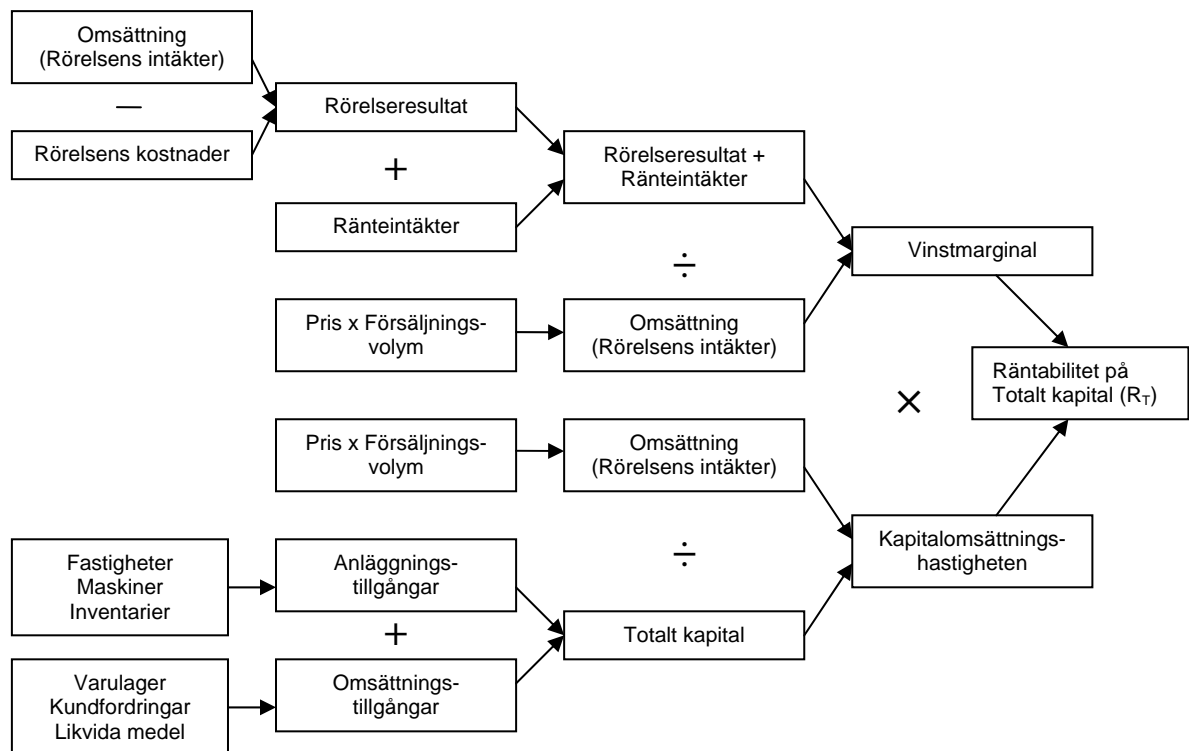
Vid användande av alternativa resultatmått såsom räntabilitet på sysselsatt kapital, räntabilitet på eget kapital eller räntabilitet på operativt kapital används andra poster från räkenskaperna än vid beräkning av räntabilitet på totalt kapital. Valet av räntabilitetsmått är enligt Greve (2003) av underordnad betydelse men det är dock viktigt att konsekvent använda de poster som är aktuella för det valda måttet. (ibid.)

### 2.3.1 Tillämpning av du Pont-schema

För att på ett schematiskt sätt tydliggöra hur du Pont-schemats faktorer är sammankopplade visas nedan i figur 2 en illustration av faktorernas inbördes förhållande. Företagets vinstmarginal beräknas genom att dividera företagets rörelseresultat och ränteintäkter med dess omsättning som utgörs av rörelsens intäkter. För att få fram företagets omsättning multipliceras försäljningsvolymen med priset på varan som erbjuds. Rörelseresultatet i sin tur beräknas genom att subtrahera omsättningen med rörelsens kostnader. (ibid.)

Kapitalomsättningshastigheten beräknas genom att dividera företagets omsättning med dess totala kapital vilket består av anläggnings- och omsättningstillgångar. (ibid.)





**FIGUR 2** Du Pont-schema (Ax et al, 2002)

Du Pont-schemat ger som tidigare nämnt en tydlig överblick över vilka faktorer som påverkar företagets lönsamhet och dess inbördes samband. I uppsatsen har vi valt att använda oss av schemat, som en del av vår referensram, för att på ett sakenligt sätt kartlägga och sedermera analysera insamlat material. Modellen är ett verktyg som används för att klargöra förhållandet mellan användande av förädlade råvaror och påverkan på räntabiliteten på totalt kapital. Då uppsatsens syfte är att utröna huruvida det ur företagets synpunkt är mer lönsamt att använda mer förädlade råvaror är schemat av stor betydelse för analys och slutsats.

### 2.3.2 Svagheter med du Pont

Du Pont-schemat används som tidigare nämnt för att systematiskt analysera förändringar hos personalrestaurangens räntabilitet över tid. Modellen kan dock inte förklara orsakerna till ett eventuellt fall i lönsamheten och således bör personalrestaurangen prioritera arbetet med att härleda de olika posternas förändring för att på så sätt finna den verkliga förklaringen till förändringen. För att kunna påverka och förbättra räntabiliteten så krävs det således att problemet utreds från grunden. (Greve, 2002)

Då modellen utgår från siffror i räkenskaperna bör således även de svagheter som ovan beskrivits i avsnitt 2.2.2 gällande årsredovisningars och rapporters aktualitet och korrekthet beaktas.

## 2.4 SWOT-analys

För att identifiera ett företags styrkor och svagheter samt de hot och möjligheter som de ställs inför så används ofta en så kallad SWOT-analys. Förkortningen SWOT härstammar från de engelska termerna *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* och *Threats*. Syftet med en analys är att identifiera och utarbeta strategier som sammankopplar personalrestaurangens tillgångar och förmågor för att på bästa möjliga sätt möta det behov och den efterfrågan som finns i dess omvärld. (Hill och Jones, 2001)

### 2.4.1 Styrkor och svagheter

John March, forskare inom strategi vid Leeds Business School ger följande definition av begreppen styrka och svaghet:

*En styrka är en tillgång eller en förmåga som tillåter organisationen att prestera bättre än konkurrenter inom samma bransch.*

*En svaghet är en tillgång eller en förmåga som hos organisationen är bristfällig eller saknas i jämförelse med konkurrenter inom samma bransch.*

Då styrkor och svagheter inom företaget ska urskiljas studeras den interna organisationen med dess tillgångar och förmågan att använda dessa. Vilka tillgångar som företaget besitter i kombination med den kunskap och erfarenhet som finns internt leder fram till organisationens styrkor och svagheter. Det finns olika tillgångar vilka kan delas upp i två kategorier, materiella och immateriella tillgångar. Exempel på materiella tillgångar är utrustning, de anställda och råvaror medan patent, varumärke och rykte är exempel på immateriella tillgångar. De flesta tillgångar kan enkelt köpas eller säljas och vanligtvis så minskar tillgångens värde med tiden om den inte underhålls. Företagets tillgångar är således vad det har medan dess förmåga beskriver vad det gör med sina tillgångar. Förmågan kan däremot inte enkelt köpas eller säljas och den är svår för konkurrenter att kopiera. Till skillnad från tillgångarna så utvecklas förmågan över tid och dess värde ökar. (ibid.)

Konkreta exempel på hur företagets tillgångar och förmågor kan leda fram till antingen styrkor eller svagheter är svårt att ge men det finns dock viss korrelation mellan uppfyllande av vissa kriterier och upplevd styrka eller svaghet. Framstående forskning och utveckling, överlägsen marknadsföring och många produktlinjer är potentiella styrkor som en organisation kan besitta. Föråldrade produktionstekniker och produkterbjudande, otillfredsställande finansiell ledning och avsaknad av strategi är potentiella svagheter hos en organisation. (Johnson et al, 2005)

## 2.4.2 Möjligheter och hot

John March ger följande definition av begreppen möjligheter och hot:

*Möjligheter och hot möter organisationen i dess operativa omvärld. Ett hot innebär att företaget måste förbättra sin prestation för att bibehålla samma konkurrenskraft som tidigare. Möjligheter däremot innebär att företagets utsikter förbättras utan att prestationen har ändrats.*

Hot och möjligheter möter företaget i dess externa omgivning vilken består av kundmarknad, industri och dess ekonomiska omvärld. Potentiella möjligheter som organisationen möter kan bero på flertalet faktorer i dess omvärld. En möjlighet kan bestå av demografiska förändringar som innebär att organisationens kundsegment ökar vilket påverkar efterfrågan av företagets produkter positivt. Fallande räntenivå ger ökat konsumtionsbeteende och innebär även det en möjlighet för företaget att förbättra sin lönsamhet. En avtagande marknadstillväxt och ökad konkurrens både inom landet och internationellt innebär ett hot mot företaget och dess tillväxt. För att organisationen ska överleva är det av stor vikt att resurser läggs på att identifiera eventuella hot och potentiella möjligheter för att på så sätt kombinera dessa med företagets styrkor och uppnå komparativa fördelar. (Johnson et al, 2005)

## 2.4.3 Praktisk tillämpning

Valet att använda den här modellen som en del i uppsatsens referensram grundas på de fördelar den innebär i arbetet med att systematiskt identifiera och analysera de eventuella hinder som uppstår vid en övergång till användande av mer förädlade råvaror. Modellen innebär även en möjlighet att på ett strukturerat sätt analysera vilken påverkan personalrestaurangens styrkor och svagheter har på de möjligheter som existerar för att kringgå de hinder som eventuellt uppstår. (Hill och Jones, 2001)

SWOT-analysen kan användas på två olika sätt och det första medför att personalrestaurangen ska använda dess styrkor för att försöka vända de hot som finns i den operativa omvärlden till möjligheter samt inta aktiv ställning för att bearbeta svagheter. Det andra alternativet (se figur 3) betyder att olika strategier ska matchas för att erhålla önskat utfall. Om företaget vill växa så ska det använda sina styrkor för att ta fördel av de möjligheter som omvärlden erbjuder men om företaget däremot vill inta en mer konkurrensinriktad position så ska styrkorna användas för att undvika de hot som existerar i dess omvärld. För att en förbättring av det egna företaget ska ske så måste svagheter elimineras genom att de möjligheter som omvärlden ger utnyttjas. Är syftet däremot en omorganisering eller förändring av inriktning så ska svagheter minimeras och hoten undvikas. (Johnson et al, 2005; The Tows matrix, A tool for situational analysis)

	<b>STYRKOR</b>	<b>SVAGHETER</b>
<b>MÖJLIGHETER</b>	<b>TILLVÄXT</b> Använd styrkor för att ta fördel av möjligheter	<b>FÖRBÄTTRING</b> Eliminera svagheter genom att utnyttja möjligheter
<b>HOT</b>	<b>KONKURRERA</b> Använd styrkor för att undvika hot	<b>OMORGANISERING</b> Minimera svagheter och undvik hot

**FIGUR 3** Matchningsstrategier (Johnson et al, 2005; The Tows matrix, A tool for situational analysis)

#### **2.4.4 För- och nackdelar med SWOT-analys**

Fördelarna med att använda SWOT-analysen är åtskilliga och modellen har många kvalitéer som gör den både mångsidig och anpassningsbar. Modellen är lätt att tillämpa på olika situationer och relativt okomplicerad att använda. Fördelarna gör den till ett bra verktyg för vår analys av de eventuella hinder som uppstår vid en omstrukturering. Dock bör modellen användas med försiktighet då den kan uppmuntra till ytligt tänkande och förvirring då det ibland är tvetydigt huruvida en viss egenskap är en styrka eller svaghet för företaget. (Hill och Jones, 2001)

## 3 Metod

---

*Det här kapitlet ger en beskrivning av de tillvägagångssätt som valts vid insamlande och bearbetning av empiri samt genomförande av undersökningen. En presentation av de utvalda respondenterna ges och dess betydelse för undersökningen utreds. Avslutningsvis så belyses de svagheter som de facto existerar med det valda tillvägagångssättet.*

---

### 3.1 Tillvägagångssätt

Enligt Nationalencyklopedin så är metod ett planmässigt tillvägagångssätt för att uppnå ett visst resultat. Oavsett vilken insamlingsmetod som används så krävs det att den insamlade empirin är reliabel och valid. Således ska empirin vara både tillförlitlig och trovärdig såväl som giltig och relevant. För att öka validiteten och reliabiliteten på vår undersökning så används förutom empiri från den personalrestaurang som är fokus för undersökningen även empiri från en personalrestaurang som redan har övergått till användande av förberedda livsmedel. Genom den här kombinationen så ökas reliabiliteten och validiteten i de prognoser som görs för att förutspå ett framtida kostnadsläge.

Vi eftersträvar även en hög grad av replicerbarhet vid undersökningen vilket är önskvärt då det innebär att en oberoende utredare som genomför en identisk undersökning får samma resultat som vår undersökning ger. Det har skett genom att undersökningen genomförts på en personalrestaurang som har en traditionell struktur gällande personal och matlagning och således är det resultat som uppsatsen genererar även applicerbart på andra personalrestauranger. Även val av metod och efterföljande empiriinsamling eftersträvar ett korrekt tillvägagångssätt som resulterar i reliabel och valid empiri. (Jacobsen, 2002)

#### 3.1.1 Induktivt och deduktivt arbetssätt

Genom att använda en induktiv ansats så försäkrar forskaren sig om att den insamlade empirin korrekt återger verkligheten vilket är av betydelse för undersökningens reliabilitet och validitet. Det här arbetssättet innebär att forskaren påbörjar utredningen utan några förutfattade meningar om ämnet och ansatsen är således öppen. Den induktiva ansatsen medför flera fördelar som dess motsats, den deduktiva ansatsen, saknar. Dock är det induktiva arbetssättet svårt att genomföra i praktiken. Åsikterna om vilken ansats som är mest fördelaktig går vida isär och anhängare till den deduktiva hävdar att det arbetssättet medför uppenbara fördelar vid utformande av informationsinsamling. Det är enligt dem optimalt att först införskaffa kunskap om hur ämnet ser ut för att sedan undersöka huruvida praktiken går att förutse med hjälp av teori.(ibid.)

För att kunna genomföra vår undersökning med den tidsbegränsning som de facto förekommer i beaktande så var informationsinhämtning om ämnet före undersökningen nödvändig. Då det existerar vissa avgränsningar i vår utredning så tenderar vår ansats att vara deduktiv. Avgränsningarna som har vuxit fram under den förberedande litteraturinhämtningen innebär att endast de faktorer som antas påverkas av övergången till mer förädlade råvaror beaktas.

### **3.1.2 Kvalitativ kontra kvantitativ metod**

Då tidigare forskning är begränsad och behovet är stort på ny kunskap gällande förhållandet mellan förädlade och icke förädlade råvaror så är valet av tillvägagångssätt för vår informationsinhämtning kvalitativt. Vid en kvalitativ metod som ofta sker med hjälp av intervjuer så erhålls djup och detaljförståelse av ett fenomen som tidigare är förhållandevis ostuderat vilket är önskvärt för vår studie. Flexibilitet och helhetsförståelse uppnås även med hjälp av den här metoden som innebär att empirin består av ord och inte siffror såsom den kvantitativa metoden innebär. Informationsinhämtningen vid den kvalitativa metoden medför att undersökningen resulterar i mycket och innehållsrik information från få respondenter medan kvantitativ metod fokuserar på många svar från många respondenter vilket betyder att generalisering lättare kan genomföras. (ibid.)

### **3.1.2 Sekundär- och primärdata**

Personalrestaurangens balans- och resultaträkning används i vår undersökning för att kartlägga nuläget i organisationen då de endast använder sig av oförädlade råvaror i sin produktion. Vid framarbetning av ett möjligt framtida läge med andra inköpspreferenser används en produktkatalog innehållande livsmedel med varierande förädlingsgrad och prisinformation. Information som ursprungligen är insamlad för ett annat ändamål benämns i metodlitteratur som sekundärdata och följaktligen tillhör räkenskaperna den här kategorin. Vid användande av sekundärdata är det av vikt att tillämpa kritiskt tänkande och ifrågasätta var uppgifterna kommer ifrån och vad det primära syftet med datainsamlingen var. (Bryman och Bell, 2005)

När informationen samlas in för att tillgodose syftet och insamlingsmetoden således är skräddarsydd för en speciell problemställning så är den insamlade empirin inte sekundär som i fallet ovan utan primär. Lämpliga tillvägagångssätt för insamlande av primärdata är att använda sig av intervju, observation eller frågeformulär för att på så sätt få information direkt från källan. (Jacobsen, 2002) Vår uppsats kommer i huvudsak att använda olika sorters intervjuer för insamling av empiri. Således kommer vi att använda oss av både primär och sekundär empiri i vår undersökning.

### **3.1.3 Intervju**

En intervju kan utformas på många olika sätt beroende på vad som är syftet med den och vilken typ av data som efterfrågas. Den strukturerade intervjun innebär att varje fråga som ställs är förberedd och så även svarsalternativen vilket medför att sammanställning och jämförelse underlättas. Ostrukturerad intervju är motsatsen till den nyss nämnda då den kan liknas vid ett vanligt samtal där varken frågor eller svarsalternativ är förberedda i förväg. Ett mellanting mellan de två ytterligheterna är den semistrukturerade intervjun vilket innebär att en del frågor förberetts före intervjun. Under våra intervjuer används den semistrukturerade formen då stor frihet ges att ställa följdfrågor, nya frågor och få oklarheter förklarade utan att det påverkar intervjun negativt på något sätt. (Bryman och Bell, 2005)

Vår studie baseras således som ovan nämnt på intervjuer då det är ett lämpligt förfarande för att samla in nödvändig information för studien. Då vår kunskap om branschen är begränsad så möjliggör en intervju, vilket ger oss ökad kunskap ju längre den fortskrider, att kunna ställa spontana följdfrågor och utveckla redan förberedda frågor så att både djup och detaljförståelse tillgodoses. (Rienecker och Jörgensen, 2004)

Insamlande av empiri har skett med hjälp av telefonintervjuer och besöksintervjuer. Vid besöksintervjuerna så har båda gruppmedlemmarna närvarat för att på så sätt minska risken för feltolkning och genom att fördela arbetet så att en person antecknade och den andra intervjuade så kunde risken för informationsbortfall reduceras. För att få respondenten så bekväm som möjligt i situationen så har besöksintervjuerna skett på deras kontor. Inledningsvis så ombads respondenterna att berätta om sig själva för att på så sätt skapa en avslappnad atmosfär.

På grund av avståndet mellan Lund och Stockholm, där Djupfrysningsbyrån har sin utgångspunkt så genomfördes ett antal telefonintervjuer för att komplettera den insamlade empirin. Telefonintervjuer medför mindre tidsåtgång och lägre resekostnader vilket innebär att det är ett billigare alternativ än att göra en besöksintervju. Intervjuformen har dock vissa svagheter då varken respondenten eller intervjuaren kan se motpartens ansiktsuttryck under intervju och på så sätt kan misstolkningar och förvirring uppstå. (Bryman och Bell, 2005)

### **3.1.4 Frågor**

Av stor betydelse är de frågor som kommer att ställas under intervjun och huruvida svarsalternativ ska användas eller ej är en fråga som måste besvaras. Att använda öppna frågor, vilket är aktuellt i vår undersökning, innebär att respondenten kan svara med sina egna ord och då ge uttryck för känslor, reaktioner, kunskap och erfarenhet i större utsträckning än vad en sluten fråga möjliggör. Den ökade informationsmängd som denna frågeform innebär medför

dock tidsödande sammanställning och en jämförelse mellan olika respondenter är svår att göra. (ibid.)

### **3.2 Överväganden – Vad vill vi veta?**

Personalrestaurangens balans- och resultaträkning får vi tillgång till och således kan en kartläggning av nuläget, vilket innebär icke förädlade råvaror, ske. För att kunna påvisa skillnader vid en övergång till mer förädlade råvaror så fokuserar vi vid datainsamlingen på de kostnadsposter som antas förändras.

Vilka besparingar som kan genomföras vid en övergång till mer förädlade råvaror är av väsentlig betydelse för vår studie och det krävs således att vi får tillgång till information gällande de anställdas lön, utbildning och anställningsform. Även hur många anställda som arbetar på restaurangen är av stort intresse för vår datainsamling.

Ytterligare information om de övriga poster i räkenskaperna som påverkas krävs och för att få vetskap om hur de förändras vid övergången så är inköspriser för råvaror kontra priser för förberedda livsmedel av stor vikt. Uppgifter om hur stora tidsbesparingar som användande av förberedda livsmedel möjliggör behövs även de beaktas och är således även de en del av datainsamlingen. En förändrad arbetsorganisation kan innebära förändringar gällande belastning på befintliga och efterfrågan på nya maskiner samt ha eventuell påverkan på leverantörskredittid och varulagrets storlek. Följaktligen måste informationsinhämtning angående dessa faktorer ske.

En del av uppsatsens syfte är att identifiera eventuella hinder om en övergång blir aktuell och det innebär följaktligen bland annat att bestämmelser angående hyreskontraktet måste utredas och eventuella emotionella hinder klargöras. De anställdas attityd gentemot användande av förädlade råvaror är även det en faktor av vikt.

### **3.3 Val av respondenter**

De personer som intervjuades valdes ut på grund av deras tidigare erfarenheter och nuvarande befattning. Intervjupersonerna hade alla något att tillföra till vårt arbete och de har alla bidragit till vårt insamlade av primärdata. Metoden som användes vid urvalet benämns enligt Jacobsen (2002) för informationsurval då de utvalda personerna besitter kunskap om det ämne som är av intresse för vår undersökning. Intervjupersonerna gav oss svar av varierande kvalitet men de förmedlade överlag en god inblick i branschen. Nedan beskrivs de personer som vi intervjuat för att ge en tydlig bild av deras individuella bidrag till undersökningen och deras erfarenheter inom branschen, i det fortsatta arbetet benämns de dock endast med förnamn.



### **Fredrik Strömblad**

Då Fredrik Strömblad är verksamhetsansvarig för Djupfrysningsbyrån föll det sig naturligt att intervjua honom angående projektet Lönsammare krog och branschens utveckling samt dess attityd gentemot ett ökat användande av förberedda livsmedel. Syftet med intervjun var att få allmän kännedom om branschen men även att få ta del av den erfarenhet som Fredrik Strömblad besitter då han har flera betydelsefulla uppdrag på sin meritlista. Fredrik Strömblad är utbildad civilekonom och har bland annat tidigare varit verksam som managementkonsult inom dagligvaruhandeln, VD för Kuponginlösen AB och VD och ägare för ett IT-bolag.

### **Ilhan Barjosef**

Det faktum att Ilhan Barjosef sedan fem år tillbaka är restaurangchef för den av Fazer Amicas personalrestauranger i Malmö som vi studerar gör honom till ett självklart intervjuobjekt. Ilhan Barjosef har inblick i verksamheten som studeras och kunde besvara många av de frågor gällande bland annat tillagning, inköp och personal som var av betydelse för undersökningen. Ursprungligen är Ilhan utbildad fritidspedagog som sadlat om till kock och kallskänka efter en utbildning hos Lernia. Han har förutom sin fem år som restaurangchef inom Fazer Amica även arbetat som kock, servitör och bartender på olika restauranger i Eslöv och Lund samt drivit egen rörelse inom café och lunchverksamhet.

### **Ola Moberg**

Valet att använda Ola Moberg som bollplank vid insamlande av empiri baseras på den erfarenhet och kunskap han besitter inom användande av redan förädlade råvaror och vilka konsekvenser det kan medföra. Ola Moberg har studerat Gastronomiprogrammet vid Umeås universitet och har även hunnit med att starta en egen fiskrestaurang på bästa läge i Helsingborgs hamn innan han började arbeta som kökschef på Persgården. Den öppna personalrestaurangen på Persgården drivs av ett av världens största kontrakt-catering företag Eurest, där Ola Moberg förutom sin roll som kökschef även ingår i ett traineeprogram som företaget erbjuder.

### **Åke Lindsmyr**

Då Åke Lindsmyr är produktchef för Fazer Amica har han både kunskap och betydelsefull information om vår valda personalrestaurangs räkenskaper och verksamhet. Åke Lindsmyr har lång erfarenhet av restaurangbranschen och har bland annat arbetat som köks- och restaurangchef på Loka brunn Grythyttan. Vidare har Åke Lindsmyr deltagit i tävlingar såsom Årets Kock och då placerat sig bland de främsta. Hans karriär inom branschen började på restaurangskolan i Örebro där han gick en tvåårig gymnasial utbildning.

### **3.4 Bearbetning av insamlad empiri**

För undersökningen valdes som tidigare nämnt ett kvalitativt angreppssätt vilket innebär att den insamlade empirin resulterade i mycket och innehållsrik information från få respondenter. Då intervjuerna var semistrukturerade till formen gavs frihet att ställa följdfrågor, nya frågor och få oklarheter förklarade utan att det påverkade intervjun negativt. Valet av metodförfarande resulterade således i att riklig information som hade både bredd och djup inhämtades.

All den insamlade empirin sammanställdes sedan i ett gemensamt dokument för att på ett systematiskt sätt strukturera informationen och på så sätt förbättra överskådligheten. Eventuella oklarheter som uppkom vid tolkning av intervjusvar utreddes snabbt och enkelt då vi utvecklade en bra relation till våra respondenter som uppmanade till fortsatt kontakt via e-post och telefon om problem uppstod.

### **3.5 Källkritik och medvetenhet**

Det finns vissa nackdelar med det tillvägagångssätt som vi valt vid genomförande av vår studie, bland annat är risken för den så kallade intervjueffekten påtaglig. Då vi valt att tillämpa en kvalitativ ansats och semi-strukturerade intervjuer var det av vikt vid analysen att vi visade medvetenhet för den påverkan som intervjuaren kan ha på respondenten (Bryman och Bell, 2005). Enligt Jacobsen (2002) kan intervjuarens blotta närvaro medföra att respondenten uppträder på ett sätt som avviker från personens normala beteende. Vid de telefonintervjuer som vi genomförde var risken för intervju effekt lägre då endast tonfall och intonation kunde påverka respondenten (Jacobsen, 2002).

Ytterligare en risk som beaktades vid intervjuerna var att respondenternas personliga åsikter och attityder gentemot användande av förberedda livsmedel kunde avspeglas på de svar som gavs. Intervju effekten som tidigare nämnts och risken att personliga åsikter färgar svaren är faktorer som påverkar vår undersöknings reliabilitet och validitet negativt. Dock medför en medvetenhet om faktorernas existens och deras påverkan på svaren att den negativa påverkan på reliabiliteten och validiteten minskar i omfattning.

Vid insamlande av data så användes empiri från endast två personalrestauranger vilket kan medföra svårigheter att göra en generell bedömning av huruvida det är mer lönsamt för personalrestauranger att använda förädlade råvaror än oförädlade råvaror. Då urvalet av undersökningsobjekt är begränsat finns risken att en annan identisk undersökning gjord på en annan personalrestaurang resulterar i ett annat utfall, följaktligen är vi medvetna om att det finns brister i replicerbarheten.

Slutligen vill vi poängtera att vi är medvetna om den risk gällande bristande självständighet som det kan innebära att vår handledare samtidigt är vår uppdragsgivare. Vi vill därför betona att uppsatsen är ett självständigt arbete där obundenhet och eget tänkande prioriterats. Vår handledare har inte utgjort någon

påverkan på de val som gjorts under uppsatsen bortsett från att uppsatsens problemställning redan var given och att rekommendationer angående vilka respondenter som kunde vara aktuella för uppsatsen erhöles.

## 4 Empiri

---

*Det här kapitlet redogör för den empiri som samlats med avsikt att användas som underlag vid beslut om en övergång till mer förädlade råvaror bör ske eller ej. Insamlad primär- och sekundärdata presenteras och vidare framläggs och diskuteras den information som kökscheferna gett angående eventuella hinder som kan uppkomma vid en övergång*

---

### **4.1 Insamlande av data**

Då tidigare forskning inom ämnet är begränsad är intresset från branschen stort för en kompletterande och kartläggande uppsats inom området. Olika hinder som personalrestaurangen eventuellt kan påträffa vid en övergång mot mer förädlade råvaror belyses i uppsatsen för att öka medvetenheten innan problemen de facto uppstår hos de företag som är aktuella för en övergång.

Vi har kontaktat en av Fazer Amicas slutna personalrestauranger i Malmö vilken endast använder sig av icke förädlade råvaror och den här personalrestaurangen är vår primära källa för informationsinhämtning. Att restaurangen endast använder oförädlade råvaror underlättar arbetet med studien då en jämförelse ska göras mellan två olika scenario. Ett nuläge vilket innebär att all förädling sker i restaurang och ett alternativt läge där företaget köper in redan förädlade råvaror.

För att komplettera den data som samlats in på personalrestaurangen i Malmö så sker ytterligare intervjuer med Ola Moberg som är ansvarig för en personalrestaurang i Perstorp som redan använder sig av förberedda livsmedel. Olas kunskap och erfarenhet hjälper oss även att identifiera svårigheter som eventuellt kan uppstå vid en omstrukturering till användande av mer förädlade råvaror.

Eftersom vi saknar tidigare erfarenhet från restaurangbranschen har det varit av betydelse för bredare och djupare förståelse att en välfungerande dialog med erfarna personer inom branschen upprättats.

### **4.2 Fazer-koncernen**

Fazer-koncernen bildades år 1891 och har för tillfället en årlig omsättning om 916 miljoner euro. Koncernen består av tre stycken affärsområden (se figur 4) med Fazer Amica som det största och i storleksordning kommer därefter affärsområdena Fazer Bageri och Candyking. Norden, Finland och Baltikum utgör Fazerkoncernens huvudsakliga marknad och resurser läggs för att både försvara och utöka befintliga marknadsandelar. Totalt sett har koncernen en personalstyrka om 13 000 anställda vilka är utspridda över de länder där företaget är verksamt. ([www.fazergroup.com](http://www.fazergroup.com))



**FIGUR 4** Fazer-koncernens uppbyggnad ([www.fazergroup.com](http://www.fazergroup.com))

#### **4.2.1 Fazer Amica**

Fazer Amica är ett av de ledande företagen inom måltidstjänster och har som avsikt att erbjuda sina kunder god mat och kundanpassade servicelösningar. Att driva restauranger för personal, studerande och varuhus samt bedriva catering-verksamhet inom offentliga inrättningar benämns ofta som kontrakt-catering och beskriver företagets verksamhet. Varje dag serverar Fazer Amica cirka 300 000 måltider runtom på sina restauranger i Norden, Estland och Lettland och bara i Sverige finns 200 restauranger. Antalet restauranger som drivs av företaget förväntas att stiga de närmsta åren då deras vision är att bli det ledande företaget i Norden och Baltikum inom måltidsservice. Tillväxten för Fazer Amica har varit gynnsam trots det allt hårdare klimatet som uppkommit på marknaden. Företaget upplever den Svenska marknaden som den största utmaningen då det finns många konkurrenter på marknaden. (ibid.)

### **4.3 Primärdata**

När information samlas in för att tillgodose syftet med uppsatsen och insamlingsmetoden är skraddarsydd för en speciell problemställning så är den insamlade empirin primär (Jacobsen, 2002). Valet av tillvägagångssätt för insamlande av vår primärdata har varit att genomföra intervjuer, både per telefon och via besök.

#### **4.3.1 Omsättning**

Antalet ätande matgäster på personalrestaurangen i Malmö håller sig relativt konstant varje dag oberoende vilken veckodag det är. Ilhan uppskattade antalet ätande lunchgäster till ungefär 170 stycken per dag och uteslutande är gästerna anställda hos det företag som slutit avtal med restaurangen. Det faktum att de ätande gästerna är anställda hos restaurangens uppdragsgivare innebär att ett rabatterat lunchpris erbjuds dem i jämförelse med vad en utomstående besökare behöver betala. Priset som en matgäst behöver betala då de är anställda hos uppdragsgivaren är 55 kronor och då ingår även salladsbuffé, bröd och dricka. Skulle däremot en besökande matgäst komma till restaurangen är lunchpriset istället 65 kronor för samma erbjudna maträtt. (Ilhan Barjosef, besöksintervju)

### 4.3.2 Personal

Personalrestaurangen i Malmö har en kökschef, en diskare och tre stycken utbildade kockar. För att kunna få en anställning som kock på personalrestaurangen i Malmö krävs det en yrkesutbildning samt flera års yrkeserfarenhet inom branschen. Kreativitet och eget initiativtagande är enligt Ilhan väsentliga egenskaper hos de anställda kockarna då stor del av arbetet ställer dessa krav. Ilhan, personen som vi intervjuat i undersökningen är restaurangens kökschef och han arbetar heltid med att driva restaurangen och sköta de operationella frågor som verksamheten möter i vardagen. Förutom Ilhan arbetar ytterligare två personer heltid vilka båda arbetar med matlagning i köket. Personen som sköter disken arbetar ej heltid utan är endast anställd till 75 procent och avslutningsvis är den femte personen som även den arbetar med matlagning anställd till 87.5 procent. (ibid.)

Enligt kollektivavtal har de utbildade kockarna och kökschefen en ingångslön på 17 600 kronor per månad medan personen som arbetar med att diska räknas som ett ekonomibiträde och följaktligen har en något lägre ingångslön på 16 300 kronor per månad. Ingångslönen som de anställda erhåller stiger med tiden och således har de anställda på restaurangen i Malmö de facto högre löner. (ibid.)

Då de anställda har arbetat på restaurangen i flera år så är deras löner högre än de som angivits som ingångslöner i kollektivavtalet. För att kunna beräkna de kostnadsbesparingar som användande av förädlade livsmedel möjliggör behövs de löner som de facto betalas ut klargöras. Vid beräkning av dessa så beaktas inflation och ökad erfarenhet samt de indikationer som resultaträkningen visar. Efter noga avväganden så antas de anställdas medellön uppgå till cirka 18 500 kronor.

### 4.3.3 Inköp

Med hjälp av Ilhan och Ola har en veckomeny komponerats där de befintliga rätterna är av den karaktären att dess huvudkomponent kan ersättas av ett mer förädlat livsmedel. En väl komponerad måltid bör bestå av 150 gram kött, fisk eller fågel och 100 gram potatis, pasta eller ris samt sallad och bröd som tillsammans uppgår till cirka 65 gram. Inköpspriserna för de råvaror som behövs för att tillaga de olika måltiderna från grunden har erhållits från Ilhan men då en önskan finnes att dessa ska hållas konfidentiella på grund av grossisters individuella prissättning publicerar vi de ej i den här uppsatsen. Samma scenario gäller de priser som erhållits för mer förädlade råvaror, dock kommer de resultat som erhålls vid en jämförelse av de två alternativen att publiceras då de inte avslöjar ursprungspriserna. (Ilhan Barjosef, besöksintervju; Ola Moberg, besöksintervju)

Då restaurangen redan använder sig av färdigskalade rotfrukter, ris och pasta som endast behöver kokas innan servering och färdigbakat bröd antas marginalerna för

förändring mot ytterligare förädling vara minimala och således beaktas de ej i uppsatsen.

LIVSMEDEL	PRISSKILLNAD VID INKÖP FÖR 170 PERSONER (Kronor)
Sprödbakad lax	200
Rotfruktsgryta/Trädgårdsmästargryta	260
Slottsstek (Fransyska)	250
Stekt fläsk	500
Färsbiffar	150
Stekt sill	125
Fiskgratäng	365
Köttbullar	150
Schnitzel	100
Kycklingfilé	50

**TABELL 1** Schematisk bild över prisskillnader vid inköp mellan förberedda livsmedel och råvaror.

#### 4.3.4 Tillagning

Med den framarbetade veckomenyn som utgångspunkt så uppskattade Ilhan de olika tillagningstider som det krävdes för att tillaga de oförberedda råvarorna till den komponent i rätten som kan ersättas med ett mer förädlat alternativ. Då Ilhan besitter stor erfarenhet att tillaga diverse maträtter från grunden och på så sätt förädla råvarorna på plats är han en trovärdig källa för insamlande av de tillagningstider som krävs för förädlande av råvaror. För att uppskatta de tidsbesparingar som är möjliga vid användande av mer förberedda livsmedel så tillfrågades både Ilhan och Ola. Ilhan som saknar erfarenhet av användande av förberedda livsmedel gav så riktiga uppskattningar han kunde men för att öka tillförlitligheten i uppskattningarna så ombads Ola, som har stor erfarenhet av tillagning av förberedda livsmedel, att kommentera och i vissa fall även korrigera några av de uppskattningar som Ilhan gett oss.

Den tid det tar för livsmedlet att koka, tillagas i ugn och dylikt beaktas ej vid uppskattning av tid för tillagning då kocken kan företa någon annan syssla under livsmedlets tillagning.

LIVSMEDEL	TIDSBESPARING VID TILLAGNING (Minuter)
Sprödbakad lax	85
Rotfruktsgryta/Trädgårdsmästargryta	130
Slottsstek (Fransyska)	100
Stekt fläsk	180
Färsbiffar	180
Stekt sill	130
Fiskgratäng	100
Köttbullar	200
Schnitzel	130
Kycklingfilé	100

**TABELL 2** Schematisk bild över tidsbesparing vid användande av förberedda livsmedel

#### 4.3.5 Maskinbehov

Innan undersökningen genomfördes fanns en hypotes i vårt resonemang om att maskinbehovet vid en övergång till att använda mer förädlade livsmedel skulle innebära en förändring. Dock framkom det efter att ha diskuterat ämnet ingående med både Ola och Ilhan att en sådan förändring troligen ej skulle uppkomma då maskinbehovet antas vara relativt konstant oavsett vilka inköpspreferenser som tillämpas hos personalrestaurangen. (Ilhan Barjosef, besöksintervju; Ola Moberg, besöksintervju)

Även om maskinbehovet de facto skulle förändras så är det ingen kostnadspost som påverkar restaurangen då det är uppdragsgivaren som enligt avtal förser lokalen med de maskiner som behövs för att kunna tillaga den mat som efterfrågas. (Ilhan Barjosef, besöksintervju; Ola Moberg, besöksintervju)



### **4.3.6 Varulager**

Hur stort varulagret är beror på hur ofta som personalrestaurangen får leverans av varor från dess grossister. På vår valda restaurang så använder de sig av två stycken huvudleverantörer vilka förser företaget med en majoritet av de livsmedel som behövs. För att kunna erbjuda en fräsch måltid till kund så får restaurangen i Malmö leverans av kött och fisk en gång per vecka och leverans av frukt och grönsaker varje dag. (Ilhan Barjosef, besöksintervju)

Huruvida varulagret ändras vid en omstrukturering mot användande av mer förberedda livsmedel är Ola och Ilhan oense om och något enkelt svar på frågan finns tyvärr ej. Ilhan menar att då restaurangens varulager idag till stor del består av produkter som är överflödiga vid en övergång så kommer lagret att drastiskt minska till hälften av dess ursprungliga storlek. Ola anser däremot att restaurangens varulager kommer att bibehålla sin storlek och således förbli konstant vid en övergång. Sitt resonemang grundar han på de erfarenheter som han besitter och han menar att det utrymme som tidigare bestått av råvaror och produkter för att kunna förädla råvarorna nu istället kommer att bestå av de förberedda livsmedel som restaurangen avser att använda i sin produktion. Ola medgav dock att en viss minskning av varulagret kan ske beroende på hur ofta restaurangen får leveranser från sina grossister. (Ilhan Barjosef, besöksintervju; Ola Moberg, besöksintervju)

Då åsikterna skiljer sig åt huruvida en minskning av varulagret kommer att ske eller ej och i så fall med hur mycket har vi enats om att en skälig minskning av varulagret storlek vid en omstrukturering är 25 procent. En övergång kräver således inte extra lagerutrymme och påverkar inte de avtal som slutits med uppdragsgivaren. Dock medför inte en minskning av varulagrets storlek en proportionell värdeminskning utan då de mer förädlade alternativen är dyrare så antas varulagrets värde bestå.

### **4.3.7 Avtal med uppdragsgivare**

De avtal som slutits mellan restaurangen i Malmö och dess uppdragsgivare reglerar och identifierar de båda parternas ansvarsområden samt förtydligar vad som krävs för att uppfylla de krav som avtalet ställer. Avtalen har ingen löptid utan de fortskrider utan förnyelse så länge som de båda parterna är nöjda. Skulle däremot problem uppstå sker då en diskussion gällande vilka punkter i avtalet som bör korrigeras för att uppnå ett resultat som tillfredsställer båda parter. (ibid.)

Avtalet mellan företagen reglerar de åtaganden som restaurangen respektive uppdragsgivaren ska fullfölja med avseende på kökets interiör och utrustning. Generellt kan sägas att Fazer Amica endast tillhandahåller arbetskraft och råvaror medan uppdragsgivaren ansvarar för bland annat maskiner och utrustning. Fazer Amica är således beroende av uppdragsgivaren när de vill införskaffa nya maskiner till personalrestaurangens kök. Dyrare inköp av maskiner och större

förändringar inom restaurangen kan få som konsekvens att det nuvarande avtalet behöver korrigeras. Varken Ola eller Ilhan har haft några större problem med deras respektive uppdragsgivare då de har visat sig vara tillmötesgående och flexibla angående kökschefernas utrustningsbehov. (ibid.)

#### **4.4 Sekundärdata**

Information som ursprungligen är insamlad för ett annat ändamål benämns enligt Bryman och Bell (2005) som sekundärdata och följaktligen är således både balans- och resultaträkning samt den produktkatalog innehållande priser på livsmedel som använts vid undersökningen sekundärdata.

##### **4.4.1 Resultaträkning**

För att kunna påvisa vilka effekter en övergång till användande av mer förädlade råvaror har på personalrestaurangens resultat så studeras som tidigare nämnt de poster som antas förändras vid övergången. Stor del av produktionen idag består av råvaror som förädlas i restaurangköket och de kostnader som uppstår med avseende på inköp, personal och avskrivningar finns väl dokumenterade i företagets resultaträkning. Empirin presenteras månadsvis och då vår undersökning har en planerad veckomeny som utgångspunkt så måste den empiri som erhållits som sekundärmaterial justeras för att kunna tillämpas i undersökningen. Resultaträkningen för år 2005 har fungerat som en vägvisare vid framtagning av de olika kostnadsposternas storlek per vecka.

De inköpskostnader som används vid beräkning av veckans kostnader består endast av de råvaror som vi har för avsikt att ersätta med ett mer förädlat alternativ. Övriga inköp förblir konstanta då efterfrågan på de livsmedlen ej påverkas av valet att ersätta råvaror med ett mer förädlat alternativ. Restaurangens inköpskostnader för den komponerade veckan beräknas genom att kombinera den primärdata som erhållits av Ilhan angående inköpspriser samt den sekundärdata som ges i resultaträkningen under posten råvaror. Med hänsyn till restaurangen i Malmö och Fazer Amica så publiceras ej de inköpspriser som vi fått tillgång till men ovan i avsnitt 4.3.3 visas de prisskillnader som företaget möter vid ändrade inköpspreferenser. (Restaurangens resultaträkning 2005; Ilhan Barjosef, besöksintervju)

Vid framtagande av de personalkostnader som används i beräkningarna har resultaträkningen som ovan nämnt endast fungerat som en vägvisare. Större betydelse för framtagandet har de kollektivavtal som anger ingångslönerna för de anställda. Vi antar med hjälp av en kombination av primär- och sekundärdata således att medellönen för restaurangens anställda uppgår till 18 500 kronor. (ibid.)

Innan empiriinsamlande antogs avskrivningarna påverkas av en övergång till mer förädlade råvaror men då maskinbehovet som tidigare nämnt är konstant så är

således avskrivningarna likaså. De avskrivningar som avser de köksmaskiner som används i restaurangen belastar dock ej Fazer Amica då det är uppdragsgivaren som tillhandahåller utrustningen. (ibid.)

#### **4.4.2 Balansräkning**

Poster som behandlas i det här avsnittet är av sådan karaktär att de antas förändras vid en ändring av inköpspreferenser. Med hänsyn till Fazer Amicas önskemål om sekretess gällande den information som räkenskaperna ger så publiceras inga siffror från balansräkningen.

Genom att applicera de antaganden som vi enats om i avsnitt 4.3.6, det vill säga en minskning av det befintliga varulagret med 25 procent, på de uppgifter som balansräkningen ger beräknas varulagrets storlek efter en övergång mot mer förädlade råvaror. (Ilhan Barjosef, besöksintervju; Ola Moberg, besöksintervju; restaurangens balansräkning 2005)

Då behovet av köksmaskiner förblir konstant vid en övergång och då det är uppdragsgivaren som tillhandahåller maskinerna så påverkas posten materiella anläggningstillgångar ej i balansräkningen. (ibid.)

Förutom att företaget varje månad betalar ut lön till de anställda så måste företaget även betala sociala avgifter, semesterersättning och arbetsgivaravgifter. Enligt Åke Lindsmyr så uppgår dessa till 66 procent av den anställdes lön och således beräknas restaurangens avsättningar genom att multiplicera det nyss nämnda procenttalet med de löner som de anställda erhåller. (Åke Lindsmyr, e-post)

De kortfristiga skulderna kommer att påverkas vid en övergång då leverantörsskulderna ökar. Det sker på grund av att inköpskostnaderna för mer förädlade livsmedel är dyrare än för icke förädlade råvaror. Restaurangen i Malmö har en genomsnittlig leverantörskredittid om 30 dagar från dess grossister och vid en omstrukturering gentemot mer förberedda livsmedel så kommer således leverantörsskulderna initialt att öka för att sedan hållas konstanta på den nya högre nivån. (Ilhan Barjosef, besöksintervju)

#### **4.5 Hinder**

Med begreppet hinder avses diverse faktorer som kan försvåra eller rent av omöjliggöra en övergång till användande av mer förberedda livsmedel. Om det klargörs att det är mer ekonomiskt lönsamt att ersätta vissa komponenter med ett i högre grad förädlat alternativ så kan nedanstående hinder försämra den prognos som framarbetats eller förhindra planen om en övergång.

### **4.5.1 Kvalitetsförsämring**

Enligt Ilhan är mer förädlade livsmedel generellt av dålig kvalitet men det är framförallt färsprodukterna som grossisterna erbjuder som han mest föraktar. Dessa liknar han vid smaklösa studsollar som han vägrar att värma och servera. Ola som arbetar mycket med förädlade livsmedel instämmer delvis med Ilhans påstående angående färsprodukter men tillägger dock att det finns många bra förberedda livsmedel av hög kvalitet. (Ilhan Barjosef, besöksintervju; Ola Moberg, besöksintervju)

En avvägning mellan de ekonomiska fördelar som förberedda livsmedel innebär för restaurangen och en i vissa fall något försämrad kvalitet måste göras för att bibehålla och förhoppningsvis förbättra lönsamheten enligt Ola. Så länge kunderna är nöjda med maten som restaurangen serverar ser Ola inga skäl att lägga ner dyrbar tid på förädling av råvaror i köket utan fortsätter att använda livsmedel som i stor utsträckning redan är förädlade vid leverans. Restaurangens matgäster är deras största och enda inkomstkälla och det är följaktligen väsentligt att de är nöjda och fortsätter att förtära sin måltid hos företaget. Skulle användande av mer förädlade alternativ få konsekvensen att kunderna lämnar restaurangen på grund av försämrad kvalitet är de kostnadsbesparingar som övergången innebär ringa i jämförelse med de minskade intäkterna. (Ola Moberg, besöksintervju)

### **4.5.2 Utbildning**

De anställdas utbildningsnivå kan innebära att det finns motsättningar för en övergång till användande av livsmedel av högre förädlingsgrad då de under sin utbildning fått lära sig att tillaga alla maträtter från grunden. Enligt Ilhan älskar alla kockar att laga mat och att inte få tillaga hela maträtten från grunden skulle vara att förakta den kunskap som erhållits under utbildning och tidigare arbetserfarenhet. (Ilhan Barjosef, besöksintervju)

De kockar som utbildas får gedigen kunskap om hur råvaror ska förädlas till utsökta maträtter medan inget utrymme ges i utbildningen för att demonstrera hur en redan förädlad råvara kan vidareberedas och ge uttryck för kockens egna touch. Önskvärt vore att de kockutbildningar som finns skulle ge ökad kunskap om användande av förädlade råvaror för att på så sätt bredda utbildningen och förbereda kockarna på de krav som användande av förädlade livsmedel ställer på dem. (Fredrik Strömblad, telefonintervju)

### 4.5.3 Attityder

Vid vårt första besök på restaurangen i Malmö så gavs en rundvandring i deras lokaler och väl inne i köket så frågade Ilhan en av kockarna vad hon ansåg om förberedda livsmedel och hennes åsikt uttrycktes klart som följer:

*”Vad är det för något? Varför ska man äta sådant när det finns riktig mat?”*

Citatet ovan sammanfattar på ett bra sätt hur attityderna i branschen ser ut och vilka åsikter som det ges uttryck för. Ilhan uttryckte vid ett antal tillfällen vid de båda intervjuerna att användande av förädlade livsmedel påverkar smakupplevelsen negativt och att varken konsistens eller utseende är tillfredsställande. Hans attityd gentemot användande av mer förädlade råvaror i verksamheten är väldigt pessimistisk och Ilhan ser absolut inga fördelar med att övergå till att tillämpa mer förädlade alternativ i sin matlagning. (Ilhan Barjosef, besöksintervju)

Ola delar inte Ilhans pessimism utan tror starkt på produkternas positiva påverkan på lönsamheten och har en innovativ och optimistisk inställning till att utnyttja de fördelar som produkterna möjliggör. Den attityd som Ola har är dock ej vanligt förekommande inom branschen och det får som effekt att en trögrörlighet uppstår och det tar då lång tid att genomföra planerade förändringar. (Ola Moberg, besöksintervju)

### 4.5.4 Emotionella hinder

För att kunna genomföra kostnadsbesparingar kan det vara nödvändigt för arbetsgivaren att avskeda delar av sin personalstyrka. Att behöva avskeda en eller flera av de personer som eventuellt efter flera års samarbete blivit mer än bara en anställd kan innebära vissa emotionella svårigheter.

Den emotionella svårigheten ser dock varken Ola eller Ilhan som något reellt hinder för en övergång och de menar att det ingår i de arbetsuppgifter som en kökschef har. Restaurangens lönsamhet måste enligt Ola vara av högsta prioritet och då kan inte hänsyn tas till personliga känslor. (Ilhan Barjosef, besöksintervju; Ola Moberg, besöksintervju)

### 4.5.5 Begränsande avtal

De avtal som ingåtts mellan personalrestaurangen och dess uppdragsgivare identifierar som tidigare nämnt de båda parternas ansvarsområden och förtydligar vad som krävs för att uppfylla de krav som avtalet ställer. De avtal som ingåtts kan utgöra hinder för en övergång då till exempel krav på tillagningssätt kan förekomma i avtalet.

Enligt Ilhan så har restaurangens uppdragsgivare framlagt ett önskemål om att de vill att maträtterna som erbjuds, i så stor utsträckning som möjligt, ska vara lagade på råvaror som förädlats på plats. Om så är fallet innebär avtalet ett reellt hinder

för en övergång och ett nytt avtal måste då förhandlas fram för att kunna möjliggöra en förändring i tillagningsmetoder. (Ilhan Barjosef, besöksintervju)

Om en övergång till mer förädlade råvaror skulle innebära ändrade maskinbehov för restaurangen är det som tidigare nämnt uppdragsgivaren som ansvarar för inköp av nya maskiner. De nya maskinerna är en dyr kostnadspost för uppdragsgivaren och det är då möjligt att de vill undvika att restaurangen genomför en övergång och då uppstår ett hinder för förändring.

Efter att ha talat med både Ilhan och Ola om det här problemet framgår det att de båda har väldigt flexibla och tillmötesgående uppdragsgivare och Ilhan tror inte att det nyss nämnda problemet skulle vara något hinder på restaurangen i Malmö och Ola vet på grund av hans erfarenhet att det inte var något hinder vid den restaurang där han är kökschef. (Ilhan Barjosef, besöksintervju; Ola Moberg, besöksintervju)

I vår undersökning så antar vi som ovan nämnt i avsnitt 4.4.2 att maskinbehovet kommer att vara konstant vid en övergång och således uppstår inget hinder med avseende på ökade inköpskostnader för uppdragsgivaren.

## 5 Analys

---

*Det här kapitlet sammankopplar den för uppsatsen valda referensramen med den data som genomförandet av empiriinsamling genererade. Upplägget följer teori-kapitlets disposition med beaktande av de modeller och teorier som behandlats för att på ett pedagogiskt sätt underlätta för läsaren. Frågan huruvida det är lönsamt för personalrestaurangen att övergå till ett ökat användande av förädlade livsmedel diskuteras och besvaras. Slutligen behandlas de eventuella hinder som restaurangen kan påståta vid en övergång.*

---

### **5.1 Förädlade eller icke förädlade råvaror?**

För att kunna besvara frågan huruvida det är mer lönsamt ur personalrestaurangens synvinkel att använda mer förädlade råvaror i sin tillagning eller ej så används utvalda poster ur balans- och resultaträkningen som verktyg. Endast de poster som de facto förändras och påverkar företagets lönsamhet vid en övergång till mer förädlade råvaror beaktas i analysen och de aktuella posterna har framkommit under insamlande av empiri.

Oförädlade livsmedel är mindre kostsamma att införskaffa men är å andra sidan ofta tidskrävande då de har en lång tillagningsprocess. Den långa tillagningsprocessen innebär att antalet arbetstimmar som krävs för att tillreda det beställda antalet måltider är högre än vid användande av mer förberedda livsmedel.

#### **5.1.1 Ökade inköpskostnader**

Förberedda livsmedel är som tidigare visats i empirin mer kostsamma för personalrestaurangen att införskaffa i jämförelse med oförädlade råvaror. Vid beräkning av prisskillnad mellan förädlade och oförädlade råvaror så framkom det att alla de livsmedel som ingick i vår framarbetade matsedel var dyrare att köpa in som ett mer förädlat alternativ. Hur mycket dyrare det mer förberedda alternativet är i förhållande till det oförberedda varierar mellan olika livsmedel. Att använda förberedd kycklingfilé medför till exempel 50 kronor i ökade inköpskostnader medan stekt fläsk innebär att inköpskostnaderna stiger med hela 500 kronor. Totalt innebär en övergång mot mer förberedda livsmedel en ökad inköpskostnad för personalrestaurangen med 2150 kronor per arbetsvecka.

<b>LIVSMEDEL</b>	<b>PRISSKILLNAD VID INKÖP FÖR 170 PERSONER (Kronor)</b>
Sprödbakad lax	200
Rotfruktsgryta/Trädgårdsmästargryta	260
Slottsstek (Fransyska)	250
Stekt fläsk	500
Färsbiffar	150
Stekt sill	125
Fiskgratäng	365
Köttbullar	150
Schnitzel	100
Kycklingfilé	50
<b>SUMMA</b>	<b>2150</b>

**TABELL 3** Schematisk bild över totala prisskillnaden vid inköp mellan förberedda livsmedel och råvaror

### 5.1.2 Tidsbesparing

Oförädlade råvaror medför ofta tidskrävande tillredning och tillagningsprocessen innebär att antalet arbetstimmar är fler vilket följaktligen ger högre personalkostnader för restaurangen. Vid den jämförelse som tidigare presenterats i empirikapitlet visas skillnader i tidsåtgång för tillagning av oförberedda kontra förberedda livsmedel. Tidsbesparingar påvisas på alla de livsmedel som ingår i vår utarbetade veckomeny och att använda mer förberedda livsmedel medför totalt tidsbesparingar om 1335 minuter per arbetsvecka.



LIVSMEDEL	TIDSBESPARING VID TILLAGNING (Minuter)
Sprödbakad lax	85
Rotfruktsgryta/Trädgårdsmästargryta	130
Slottsstek (Fransyska)	100
Stekt fläsk	180
Färsbiffar	180
Stekt sill	130
Fiskgratäng	100
Köttbullar	200
Schnitzel	130
Kycklingfilé	100
<b>SUMMA</b>	<b>1335</b>

**TABELL 4** Schematisk bild över total tidsbesparing vid användande av förberedda livsmedel

Vid beräkning av de kostnadsbesparingar som personalrestaurangen kan uppnå då de använder sig av mer förädlade livsmedel måste de kostnader som personalen utgör beaktas. Förutom den månatliga lön som företaget utbetalar till de anställda så ingår även de avsättningar som avser personalen i de totala personalkostnaderna. Med beaktande av inflation, de anställdas arbetslivserfarenhet och allmänna kollektivavtal så har medellönen som tidigare nämnt beräknats till 18 500 kronor per anställd och månad. Månadslönen tillsammans med avsättningar om 66 procent ger en kostnad på 3,20 kronor per minut.

För personalrestaurangen medför en övergång till mer förberedda livsmedel kostnadsbesparingar på totalt 4 272 kronor per arbetsvecka. Färsrätter såsom köttbullar och färsbiffar samt stekt fläsk är de livsmedel som medför störst kostnadsbesparingar för restaurangen. Anmärkningsvärt är dock att både Ilhan och i viss mån även Ola riktade kritik mot kvalitén på de färsprodukter som tillverkarna erbjuder. Då besparingarna som användande av färsprodukter möjliggör är stora så borde utrymme finnas för kvalitetsförbättring vilket för tillverkaren skulle kunna innebära ökad försäljning. Även om produkternas pris mot kund ökar något vid kvalitetsförbättringen så antas bibehållen eller ökad

försäljning då restaurangerna både efterfrågar bättre färsprodukter och marginalerna är så stora att det fortfarande är lönsamt att använda mer förädlade alternativ.

<b>LIVSMEDEL</b>	<b>KOSTNADSBESPARING VID TILLAGNING (Kronor)</b>
Sprödbakad lax	272
Rotfruktsgryta/Trädgårdsmästargryta	416
Slottsstek (Fransyska)	320
Stekt fläsk	576
Färsbiffar	576
Stekt sill	416
Fiskgratäng	320
Köttbullar	640
Schnitzel	416
Kycklingfilé	320
<b>SUMMA</b>	<b>4272</b>

**TABELL 5** Schematisk bild över total kostnadsbesparing vid användande av förberedda livsmedel

### 5.1.3 Lönsamt eller ej?

För att på ett systematiskt sätt undersöka vilka effekter en eventuell övergång till mer förädlade råvaror har för företagets lönsamhet studerar vi som tidigare nämnt de utvalda poster i räkenskaperna som förändras och påverkar lönsamheten. De ökade inköpskostnader som en övergång medför har beräknats till 2 150 kronor per vecka vilket innebär en kostnadsökning med 8 600 kronor per månad. Storleken på de månatliga kostnadsökningarna kan antas variera något då vi har utgått från samma veckomeny hela månaden, vilket personalrestaurangen de facto inte gör.

De tidsbesparingar som användande av förädlade livsmedel möjliggör uppgår till 1 335 minuter per vecka vilket omräknat till kronor blir 4 272 kronor per vecka. Den månatliga tidsbesparingen uppgår till hela 5 340 minuter vilket innebär att

personalrestaurangen kan minska en eller flera tjänster med totalt 89 arbetstimmar per månad.

Således kan en besparing om 2 122 kronor (tidsbesparing i kronor minus ökade inköpskostnader) per arbetsvecka ske om restaurangen väljer att använda mer förädlade livsmedel i sin produktion och genomför de ovan nämnda personalbesparingarna. Besparingarna för restaurangen blir följaktligen 8 488 kronor per månad och även om den här summan kan tyckas ringa för Malmö-enheten så kan besparingarna på koncernnivå bli betydliga. De årliga besparingarna för Malmö-enheten uppgår till drygt 100 000 kronor och med beaktande på att Fazer Amica har hela 200 enheter enbart i Sverige så kan en övergång till mer förädlade livsmedel få stora effekter på koncernens lönsamhet.

## **5.2 Du Pont**

Räntabiliteten på totalt kapital är som tidigare nämnt det resultatmått som tillämpas i vår uppsats då det på ett fördelaktigt sätt relaterar verksamhetens totala överskott med dess totala kapital vilket tas fram med hjälp av företagets räkenskaper (Greve, 2003).

Vid beräkning av personalrestaurangens lönsamhet, som görs med hjälp av du Pont schemat, används de värden som framkommit under datainsamlingen i form av primär- och sekundärdata. Värdet på de ökade inköpskostnaderna och personalbesparingarna som beräknats i avsnitt 5.1 samt relevanta poster i räkenskaperna används vid beräkning av restaurangens räntabilitet på totalt kapital. Den kalkyl som vid analysen använts för att utreda hur stor påverkan en övergång har på vinstmarginal, kapitalomsättningshastighet och avkastning på totalt kapital kan ej publiceras med hänsyn till Fazer Amicas önskan om sekretess gällande koncernens räkenskaper. Således så kommer den kalkyl som använts endast beskrivas med ord vilket får som följd att inga avslöjande siffror kommer att publiceras i de nedanstående avsnitten.

### **5.2.1 Vinstmarginal**

Personalrestaurangens omsättning beräknas vara konstant då kundtillfredsställelsen inte antas förändras vid en övergång till användande av mer förädlade livsmedel. Däremot kommer rörelsens kostnader som visats i avsnitt 5.1 att förändras vid en eventuell omstrukturering. Då de personalbesparingar som en övergång möjliggör överstiger de ökade inköpskostnaderna för mer förädlade livsmedel minskar rörelsens kostnader. Malmö-enhetens rörelseresultat kommer således att öka vilket medför att restaurangens vinstmarginal förbättras.

Ju större kostnadsbesparingar som personalrestaurangen kan genomföra via till exempel en övergång till användande av mer förädlade livsmedel desto bättre blir den vinstmarginal som enheten erhåller på de erbjudna måltiderna.

### **5.2.2 Kapitalomsättningshastighet**

Vid beräkning av personalrestaurangens totala kapital så beaktas ej anläggningstillgångar såsom maskiner eller inventarier då det är uppdragsgivaren som tillhandahåller och innehar de här tillgångarna. Även restaurangens varulager, likvida medel och eventuella kundfordringarna förblir opåverkade av en övergång. Som tidigare behandlats i avsnitt 4.3.6 så antas varulagret minska i storlek vid en övergång till mer förädlade livsmedel men då värdet på varorna i lager ökar påverkas ej posten i räkenskaperna och följaktligen ej heller i du Pont schemat. Då både personalrestaurangens omsättning och totalt kapital förblir konstant så förblir även kapitalomsättningshastigheten detsamma.

För att öka omsättningshastigheten krävs det antingen att intäkterna ökar i storlek genom att personalrestaurangen säljer fler måltider alternativt höjer priset på måltiderna eller att det totala kapitalet minskar i värde. Så kan ske genom en minskning av anläggningstillgångar eller omsättningstillgångar och är således ett verktyg för att påverka kapitalomsättningshastigheten.

### **5.2.3 Räntabilitet på totalt kapital**

Då Malmö-enhetens kapitalomsättningshastighet förblir konstant vid en förändring av inköpspreferenser så påverkas avkastningen på totalt kapital endast av vinstmarginalens ökning. Som ovan nämnt kommer personalrestaurangens vinstmarginal att öka när de faktiska personalbesparingarna överstiger de ökade inköpskostnaderna som användande av förädlade livsmedel medför. Räntabiliteten på totalt kapital kommer sålunda att förbättras då vinstmarginalen hos restaurangen ökar i storlek och användande av mer förädlade livsmedel möjliggör följaktligen en gynnsam utveckling för lönsamheten.

Det finns olika tillvägagångssätt att öka företagets räntabilitet och det sätt som redogjorts för i uppsatsen är en möjlig väg att förbättra den som tidigare nämnt genomgående låga lönsamheten som branschen upplever. Enligt den hitintills gjorda analysen så förbättras som tidigare nämnt lönsamheten vilket både du Pont schemat och räkenskaperna påvisar. Personalrestaurangen borde nu enligt modellerna rent ekonomiskt övergå till att använda mer förädlade livsmedel i sin tillagning men dock ej utan att beakta andra icke ekonomiska faktorer såsom eventuell kvalitetsförsämring eller bristande arbetsmotivation vilket på lång sikt kan ändra de givna förutsättningarna.

## **5.3 SWOT-analys**

Vi har tidigare i analyskapitlet behandlat och diskuterat frågan huruvida det är ekonomiskt lönsamt att övergå till att använda mer förädlade livsmedel i personalrestaurangens tillagning och genom att sammankoppla insamlad empiri med för uppsatsen valda teorier så framkom det att en övergång får gynnsamma effekter på lönsamheten. Då vi utgår från att Fazer Amica är intresserade av att

skapa så hög lönsamhet som möjligt antas en övergång till att använda mer förberedda livsmedel vara aktuell. Dock bör som ovan nämnt andra aspekter utöver de ekonomiska tas i beaktande vid beslut om en övergång då de kan försvåra eller rent av omöjliggöra en övergång till användande av mer förberedda livsmedel

### **5.3.1 Kvalitetsförsämring**

En avvägning mellan de ekonomiska fördelar som förberedda livsmedel innebär för restaurangen och en i vissa fall något försämrad kvalitet måste som tidigare nämnt göras för att bibehålla och förhoppningsvis förbättra lönsamheten. Så länge kunderna är nöjda med maten som restaurangen serverar påverkas ej antalet ätande gäster och således inte heller intäkterna. Däremot om en övergång till användande av mer förädlade alternativ skulle få konsekvensen att kunderna lämnar restaurangen på grund av försämrad kvalitet är de kostnadsbesparingar som övergången innebär ringa i jämförelse med de minskade intäkterna. Restaurangens matgäster är dess största och enda inkomstkälla och det är således av stor betydelse att de är nöjda och fortsätter att köpa sin måltid hos dem.

#### **Försämrat rykte och kvalitet, en svaghet**

Om matgästerna upplever en försämring av kvalitet på måltiderna som serveras finns det risk för att personalrestaurangens välrenommerade rykte snabbt kommer att kunna försämrats. Ett gott rykte tar ofta lång tid att arbeta upp men kan lätt raseras på grund av försämrad prestation. Ilhan och i viss mån Ola uttryckte missnöje med kvalitén på vissa förädlade livsmedel såsom till exempel färsprodukter vilka å andra sidan bidrar till hög ekonomiskt lönsamhet för restaurangen då de ersätter det oförädlade alternativet. Användes dessa produkter för att uppnå ekonomiska fördelar finns en risk att kvalitén, kundtillfredsställelsen och restaurangens rykte påverkas negativt.

Att använda förädlade livsmedel av bristande kvalitet kan få följden att personalrestaurangens intäkter och rykte hotas. Det är således i Fazer Amicas intresse att kvalitén på färsprodukter höjs samtidigt som tillverkarna borde ta hänsyn till kundernas efterfrågan. Fazer Amica har som tidigare nämnt 200 enheter i Sverige vilket medför förhandlingsstyrka gentemot tillverkarna vilka även de skulle gynnas av ytterligare beställningar av färsprodukter. Ökade beställningsvolymerna kommer dock endast att ske om hänsyn tas till de krav gällande kvalitet som restaurangerna ställer. Koncernens förhandlingsstyrka skulle således kunna användas för att undvika några av de hot som en övergång till mer förädlade livsmedel kan medföra.

#### **Färsprodukter, en möjlighet**

Färsprodukter av god kvalitet innebär en möjlighet för personalrestaurangen att förbättra deras låga lönsamhet och knappa marginaler vilka utgör en svaghet för

företaget. Färsrätter såsom köttbullar och färsbiffar är som tidigare nämnt några av de livsmedel som medför störst kostnadsbesparingar för restaurangen och följaktligen är de en möjlighet som eliminerar en svaghet.

### **5.3.2 Utbildning, från svaghet till styrka**

Den utbildning som erbjuds idag fokuserar enbart på att kocken lär sig förädla råvaror till färdiga rätter som erbjuds matgästen. Hur kvalitén på förädlade livsmedel kan förhöjas med enkla hjälpmedel såsom diverse kryddor, marinader och spännande kreativa lösningar är inget som utbildningen ger kunskap inom. Att de köksanställda på restaurangen inte lärt sig att använda förberedda livsmedel under sin utbildning kan ses som en svaghet vilket kan få som följd att kvalitén på måltiderna kan försämrans vid en övergång och på så sätt påverka lönsamheten.

Om den utbildning som ges däremot inkluderar teori och praktik om hur både förberedda och icke förberedda råvaror kan tillagas och förberedas på bästa sätt kommer de köksanställda att kunna erbjuda matgästen spännande och välsmakande måltider oavsett förädlingsgrad. De anställda som besitter kunskap om förädlade livsmedel kommer således att utgöra en styrka för restaurangen då kvalitén på måltiden innehållande förberedda råvaror bibehålls eller till och med förbättras. Personalrestaurangens lönsamhet kan då förbättras då användande av förädlade livsmedel både möjliggör kostnadsbesparingar och bibehållen kundtillfredsställelse.

### **5.3.3 Attityder, både ett hot och en svaghet**

De attityder som finns inom branschen gentemot användande av förädlade livsmedel tenderar att vara av negativ karaktär och personalrestaurangen i Malmö är inget undantag. Både Ilhan och hans anställda besitter en pessimistisk inställning gentemot att använda förberedda råvaror i sin matlagning. Var attityderna härstammar från är svårt att besvara men de kan möjligtvis ha uppkommit vid utbildning, samtal med kollegor och vinklade reportage i media.

Att de anställda på personalrestaurangen innehar en negativ inställning gentemot en övergång till förädlade livsmedel innebär ett hinder för förändring och gör hela processen trögrörlig. För en optimal övergång krävs det att de anställda är positivt inställda och att arbetsmotivationen fortfarande är hög. Skulle så inte ske kan trivseln och således även arbetsprestationen försämrans då motivationen och arbetsglädjen minskar. Nyss nämnda faktorer innebär en svaghet för personalrestaurangen då både intäkter och kostnader kan påverkas till det sämre. Den bristande arbetsglädjen och engagemanget i matlagningen kan få sämre kvalitet på slutprodukt mot matgäst som följd. Majoriteten av förädlade livsmedel kräver ytterligare behandling och tillagning vilket ställer krav på kökspersonalens kunskap och engagemang gällande till exempel kryddning och marinerings. Att de anställda känner en bristande arbetsglädje då de inte får laga all mat från grunden

kan få som följd att viljan att gå till arbetet minskar och följaktligen kan sjukskrivningarna öka

För att undvika de nyss nämnda svagheter ställs som tidigare nämnt krav på förändring inom utbildningen. Fördelaktigt vore om ett ekonomiskt tänkande där de ekonomiska aspekterna för användande av förädlade livsmedel vävdes in i utbildningen och de blivande kockarna bör som ovan nämnt även få lära sig hur förädlade livsmedels kvalitet kan förbättras med enkla hjälpmedel. Kombinationen av ett ekonomiskt tänkande och kunskap om förädlade livsmedel med beaktande på beredning och tillagning i utbildningen kan få som följd att attityden gentemot förberedda livsmedel förbättras och hindren för en övergång minimeras.

#### **5.3.4 Emotionella hinder utgör en svaghet**

Varken Ilhan eller Ola ansågs sig vid intervjuerna ha några emotionella hinder för att genomföra personalnedskärningar. Personalrestaurangens lönsamhet måste enligt de båda prioriteras då företagets mål är att maximera sin vinst och erhålla så god avkastning som möjligt. Även om Ilhans och Olas synsätt är att rekommendera så måste beaktande tas för det faktum att andra kökschefer inte besitter samma syn och har samma känslomässiga kontroll. Det kan då uppstå ett hinder för en övergång då det är en svaghet att kökschefen prioriterar sin personal framför restaurangens lönsamhet.

En del kökschefer kommer alltid att finna det problematiskt att avskeda delar av sin personal men en kunskap och medvetenhet om vilka fördelar användande av förberedda livsmedel innebär för personalrestaurangen utgör en styrka som i många fall kan övervinna de emotionella hinder som nedskärningar medför.

#### **5.3.5 Begränsande avtal kan utgöra ett hot**

De avtal som ingåtts mellan personalrestaurangen och dess uppdragsgivare är av stor betydelse för vilka möjligheter och restriktioner som måste beaktas vid en övergång till användande av mer förädlade råvaror. Enligt Ilhan så finns i det slutna avtalet en önskan från uppdragsgivaren att all mat i största möjliga mån ska tillagas från grunden. Således utgör den här önskan ett hinder och ett hot för en övergång till användande av mer förädlade livsmedel då uppdragsgivaren föredrar att restaurangen använder sig av icke förädlade råvaror i sin matlagning.

För att kunna erhålla de gynnsamma ekonomiska möjligheter som användande av förädlade livsmedel möjliggör måste ett nytt avtal med uppdragsgivaren framarbetas och accepteras av båda parter. Så kan endast ske om kökschefen är positivt inställd till att använda förberedda livsmedel och garanterar att kvalitén på de måltider som restaurangen serverar matgästerna bibehålls.

Vid kontrakt-catering är det uppdragsgivaren som ansvarar för inköp av maskiner och tillhandahållande av den köksutrustning som personalrestaurangen behöver.

Om en övergång till användande av mer förberedda livsmedel mot förmodan skulle innebära ett ändrat maskinbehov är det följaktligen uppdragsgivaren som står för inköpskostnaderna. Köksutrustning och maskiner är en dyr post och det är då möjligt att uppdragsgivaren motsätter sig en övergång av ekonomiska skäl. Så har fallet inte varit hos Ola och förväntas inte heller bli hos Ilhan då maskinbehovet hålls konstant vid en övergång. Om maskinbehovet som ovan nämnt mot förmodan skulle påverkas är det inget reellt hot mot en övergång då deras uppdragsgivare enligt de båda är tillmötesgående. Är så inte fallet måste hotet tas på allvar och resurser läggas på framarbetande av nytt avtal.



## 6 Slutsats

---

*I kapitlet sker en återkoppling mellan den slutsats som framkommit genom empiri och analys samt uppsatsens syfte. Vidare utreds den påverkan som det framarbetade resultatet kan innebära i praktiken och andra icke ekonomiska aspekter angående förädlade livsmedel framförs. Avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning med vår uppsats som utgångspunkt.*

---

### **6.1 Återkoppling till syfte**

Då lönsamheten inom branschen har varit relativt låg de senaste åren så efterfrågade såväl tillverkare som grossister men framförallt personalrestauranger en utredning om ifall det är möjligt förbättra lönsamheten inom branschen genom att använda mer förädlade livsmedel. Tidigare studier inom ämnet har gjorts men i begränsat antal och då har främst påverkan på kundtillfredsställelse, svinn, förändring av logistik och personalförändringar beaktats. Vår studie har däremot fokuserat på huruvida en övergång mot mer förberedda livsmedel påverkar den ekonomiska lönsamheten eller ej. Resultatet som beräknats är ett absolut tal vilket innebär att vår uppsats bidrar med den finansiella information som tidigare saknats gällande den ekonomiska lönsamhetens påverkan vid en övergång.

Uppsatsens syfte var att utreda hur en personalrestaurangs lönsamhet påverkas av en övergång till mer förberedda livsmedel och studera vilka hinder som kan uppstå vid en eventuell övergång. Efter att ha sammankopplat den insamlade empirin med de för uppsatsen valda modellerna i referensramen så är slutsatsen att det är ekonomiskt lönsamt att övergå från att endast använda oförädlade råvaror till att använda mer förädlade livsmedel vid tillagning av maträtter. Slutsatsen beror på att de kostnadsbesparingar som användande av förädlade livsmedel möjliggör genom tidsbesparingar överstiger de ökade inköpskostnader som förberedda livsmedel innebär. Således bör personalrestauranger ur en finansiell synvinkel genomföra en omstrukturering av dess inköpspreferenser och då är det av betydelse att de beaktar de hinder som eventuellt uppstår vid övergången eftersom de annars kan utgöra ett hot mot förändringsprocessen.

### **6.2 Vad innebär resultatet**

Att använda förädlade livsmedel vid beredning och tillagning är ekonomiskt lönsamt och följaktligen bör personalrestauranger genomföra en övergång om de prioriterar vinstmaximering. Uppsatsens resultat kan få som följd att de restauranger som önskar förbättra lönsamheten kritiskt granskar sina inköpsrutiner och börjar med att byta ut vissa råvaror till mer förädlade livsmedel eller alternativt genomför en övergång där användande av förberedda livsmedel prioriteras.

Restaurangernas förväntade förändring av inköpspreferenser mot en ökad efterfrågan gällande förberedda livsmedel bör ses som en fingervisning för tillverkare och grossister. Då utbud och efterfrågan är nära sammankopplade inom branschen är det möjligt att tillverkarna och grossisterna kommer att både bredda och fördjupa sortimentet av prisvärda förädlade livsmedel för att på så sätt besvara den ökade efterfrågan och då erhålla förbättrad lönsamhet.

Om flertalet personalrestauranger övergår till att använda förädlade livsmedel i sin tillagning kommer således efterfrågan på utbildning inom beredning och tillagning av förberedda livsmedel att öka. Krav kommer att ställas på de anställda gällande kunskaper om hur förberedda livsmedel med enkla medel kan förbättras och då måste utbildningen som ges förändras för att tillgodose arbetsmarknadens utbildningskrav.

### **6.3 Replicerbarhet**

Då den empiri som insamlats är både giltig och relevant för undersökningens syfte och problemdiskussion tycker vi att kravet på validitet i uppsatsen är uppfyllt. Däremot finns vissa brister inom reliabiliteten då de olika respondenternas pålitlighet gällande uppgifter om tidsbesparingar och inköspriser kan påverka utfallet och således berörs graden av replicerbarhet vid en framtida identisk undersökning. Vi anser dock att de slutsatser som framkommit under vår undersökning kvarstår då de indikationer som erhållits under arbetet varit så tydliga att de inte antas påverkas nämnvärt av till exempel olika restaurangers prisavtal med grossister eller risken för respondenters bristande pålitlighet.

### **6.4 Andra icke ekonomiska aspekter**

De ekonomiska fördelar som en övergång medför såsom ökad vinst och förbättrad avkastning på totalt kapital är väl utredda i uppsatsen men omstruktureringen till att använda mer förberedda livsmedel kan även medföra andra, icke ekonomiska, för- respektive nackdelar. Genom att använda maskiner vid förädling erhålls en exakthet gällande innehållsdeklaration som ej kan uppnås och garanteras på varor som förädlats manuellt. Korrekt och noggrant mätt innehållsdeklaration underlättar rätt nutrition för till exempel allergiker, överviktiga och sjuka.

Även det faktum att maskiner erbjuder högre produktsäkerhet vid förädling än vad manuell arbetskraft gör med avseende på hygien, och prestation är ett argument för varför förberedda livsmedel bör användas i större utsträckning. Förädlade livsmedel minskar även kravet på den tid kökspersonalen behöver för att tillaga en måltid och således innebär ett sjukdomsfall inte längre en ohållbar situation för restaurangen då maten i viss mån redan är förberedd (Fredrik Strömblad, telefonintervju).

För att erhålla de kostnadsbesparingar som användande av förädlade livsmedel möjliggör krävs personalbesparingar vilket kan medföra arbetslöshet för de

anställda. En övergång behöver dock inte alltid medföra personalnedskärningar utan merförsäljning av till exempel desserter, baguetter och pastasallad kan införas vilket medför att en del av den personal som annars skulle ha avskedats nu kan omplaceras (Ola Moberg, besöksintervju).

### **6.5 Förslag på fortsatt forskning**

Då den här uppsatsen endast har haft en finansiell utgångspunkt kan det vara av framtida intresse att studera vilken påverkan användande av mer förädlade livsmedel har utifrån andra icke ekonomiska infallsvinklar. Det vore även intressant om de för- respektive nackdelar som införande av mer förädlade livsmedel i tillagningen kan medföra utreds på ett mer ingående sätt och då även utifrån andra perspektiv än enbart det ekonomiska.

I uppsatsen har eventuella hinder som en personalrestaurang kan påträffa vid en övergång utretts men fortsatt och fördjupad forskning som endast belyser de hinder som kan uppstå vore önskvärt då vår analys innehåller vissa avgränsningar vars påverkan vore intressant att få utredd.

Avslutningsvis vore det önskvärt med fortsatt forskning angående de generella effekter som ett ökat användande av förädlade livsmedel i samhället kan ha på exempelvis miljö, sociala relationer, hälsa och hygien.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Böcker

Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan (2002), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, andra upplagen

Bryman Alan, Bell Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi

Far Förlag AB (2004), *FARs samlingsvolym*, Far Förlag

Greve Jan (2003), *Modeller för finansiell planering och analys*, Studentlitteratur

Hill Charles W.L., Jones Gareth R.(2001), *Strategic Mangement Theory*, Houghton Mifflin Company, femte upplagan.

Jacobsen Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

Johnson Gerry, Scholes Keven, Whittington Richard (2005), *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, sjunde upplagan

Johnson Thomas, Kaplan Robert (1987), *Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press

Rienecker Lotte, Jörgensen Peter Stray (2004), *Att skriva en bra uppsats*, Liber Ekonomi, andra upplagan

### 7.2 Artiklar

Djupfrysingsbyrån (2004), *Lönsammare Krog*

”Bokföring viktigaste källan till restaurangens ekonomi”, *Restaurang och Storhushåll*, volym 4, 2002, sidan 64-65

”Köksproffs trollar med halvfabrikat”, *Restaurang och Storhushåll*, volym 5, 2002, sidan 7

”Laga maten själv eller bara värma”, *Restaurang och Storhushåll*, volym 9, 2005, sidan 18-19

”Lars Sjölander spår tuffa tiden för kontrakt-catering”, *Restaurang och Storhushåll*, volym 5, 2003, sidan 28

”Lönsamheten i branschen kvar på samma låga nivå”, *Restaurang och Storhushåll*, volym 6, 2005, sidan 36-37

”The Tows matrix, A tool for situational analysis”, Weilhrich H., Long range planning volym 15 år 1982

## **7.5 Elektroniska källor**

[www.fazergroup.com](http://www.fazergroup.com)

[www.nationalencyklopedin.se](http://www.nationalencyklopedin.se)

[www.djupfrysningsbyran.se](http://www.djupfrysningsbyran.se)

## **7.3 Övrigt sekundärmaterial**

Resultaträkning för restaurangen i Malmö, år 2004 och 2005

Grossisters prislistor (anonymiserat på grund av respondentföretagets önskan om sekretess)

Djupfrysningsbyrån, PowerPoint-presentation den 26 oktober 2004, *Lönsammare krog*

Leeds Business School, PowerPoint-presentation lektion 9 2005 av John March, Corporate Strategy

## **7.4 Intervjuer**

Fredrik Strömblad	2005-12-09	Telefonintervju
Ilhan Barjosef	2005-12-15	Besöksintervju
Ola Moberg	2005-12-15	Besöksintervju
Ilhan Barjosef	2005-12-19	Besöksintervju
Åke Lindsmyr	2005-12-19	Telefonintervju och e-post

## **7.6 Muntliga källor**

Hans Knutsson –Handledningsmöte