



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

FEK 591
Magisteruppsats
HT 2005

Förberedda livsmedel = ökad lönsamhet?

- en analys av storhushållsbranschen

Författare

Ida Bendelius
Rebecca Ericsson
Anna Leijon

Handledare

Per-Magnus Andersson
Hans Knutsson

~ SAMMANFATTNING ~

Titel: Förberedda livsmedel = ökad lönsamhet? – en analys av storhushållsbranschen

Seminariedatum: Den 16 januari 2006

Kurs: FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng

Författare: Ida Bendelius
Rebecca Ericsson
Anna Leijon

Handledare: Per- Magnus Andersson
Hans Knutsson

Nyckelord: Strategic Cost Management, five forces, SWOT – analys, branschanalys och förberedda livsmedel

Syfte: Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera om en värdekedjetransformering som innebär att produktionen tidigareläggs medför att lönsamheten i företagsrestaurangbranschen förbättras. Vi vill dessutom diskutera de valda strategiteoriernas användbarhet för att genomföra en branschanalys.

Metod: Vi använder i denna uppsats en kvalitativ metod där vi genomfört tio stycken semistrukturerade telefonintervjuer med respondenter vi funnit genom ett experturval. Ansatsen är deduktiv med vissa induktiva inslag och syftet är deskriptivt.

Teoretiskt perspektiv: I branschanalysen använder vi tre strategiteorier; Five forces, Strategic Cost Management och SWOT – analys.

Empiri: Det empiriska materialet grundas på tio stycken semistrukturerade telefonintervjuer med respondenter från fabrikant-, grossist- och företagsrestaurangled.

Slutsats: Branschanalysen utgår från Porters five forces där vi bedömer att konkurrenskrafterna som påverkar lönsamheten i branschen är starka. Konkurrensintensiteten i branschen, substitut samt hot från potentiella nyetablerare är de krafter som förefaller ha störst påverkan på företagsrestaurangernas lönsamhet. En analys av värdekedjan visar att det finns tydliga fördelar med att en större del av produktionen sker i fabrikantled. Av resultatet framgår att en sådan övergång bör ha positiva effekter på hela värdekedjan. Genom en SWOT- analys bedömer vi dessutom att det finns fler interna faktorer som stödjer en ökad andel förberedda livsmedel än som motverkar en sådan utveckling samt att möjligheterna för alla tre leden i värdekedjan överväger hoten. Slutsatsen av branschanalysen är därmed att en ökad användning av förberedda livsmedel leder till en förbättrad lönsamhet för företagsrestaurangbranschen. Vi anser att de tre modeller vi använt utgör en lämplig grund för en branschanalys och de svagheter vi identifierat hos modellerna har vi tagit hänsyn till under arbetets gång. Sammanfattningsvis anser vi att modellerna har kompletterat varandra väl och att de tillsammans fungerar bra att använda som verktyg vid en branschanalys.

~ ABSTRACT ~

Title: Förberedda livsmedel = ökad lönsamhet? – en analys av storhushållsbranschen

Final date: 16th of January 2006

Course: Master thesis in business administration, 10 Swedish credits, (15 ECTS), major: accounting

Authors: Ida Bendelius
Rebecca Ericsson
Anna Leijon

Advisors: Per- Magnus Andersson
Hans Knutsson

Keywords: Strategic Cost Management
Five forces
SWOT – analysis
Industry analysis
Prefabricated provisions

Purpose: The purpose of this thesis is to describe and analyze whether a transformation of the value chain to a more extensive use of prefabricated provisions is profitable or not. Furthermore, our ambition is to discuss the usefulness of the strategic theories used to conduct an analysis of the industry.

Methodology: The thesis is built on a qualitative method conducted through ten semi structured interviews. It follows a deductive approach and the purpose is descriptive.

Theoretical perspectives: Three strategic theories have been used in this thesis; Five forces, Strategic Cost Management and SWOT – analysis.

Empirical foundation: The empirical foundation of this thesis is based on ten interviews.

Conclusions: An analysis based on Porters' five forces shows that the forces that affect the profitability in the industry are significant. The forces of most significance are the industry competitors, substitutes and potential entrants. Our analysis of the valuechain shows that a transformation is possible and that it has a positive effect on the industry. We believe that there are more internal factors that support a more extensive use of prefabricated provisions than that counteracts. We also make the judgement that the opportunities with such a development outweigh the threats. Our conclusion is that an increased use of prefabricated provisions will lead to an improvement of the profitability of all the companies interviewed. We believe that the three theories used are suitable for an industry analysis, but we have identified some weaknesses with the theories that should not be neglected when used in this context. Despite this we think the theories complement each other well and therefore, when used together, they are useful tools for conducting an industry analysis.

~ FÖRORD ~

Vi har genom denna uppsats fått tillfälle att fördjupa våra kunskaper om storhushållsbranschen – en bransch vi tidigare visste mycket lite om. Arbetet med uppsatsen har även ökat våra kunskaper om strategiteorier och hur de kan användas. Detta har vi funnit som ett berikande komplement till våra studier inom redovisning.

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare Per-Magnus Andersson som under uppsatsens gång har bistått med goda råd och konstruktiv kritik och Hans Knutsson för hans brinnande engagemang såväl för ämnet som för vår uppsats. Vi vill även tacka Fredrik Strömblad för att ha delat med sig av sina kunskaper om branschen samt hjälpt oss att hitta lämpliga respondenter. Till sist vill vi även tacka våra tio respondenter för att de gjort denna uppsats möjlig.

Lund den 4 januari 2006

Ida Bendelius

Rebecca Ericsson

Anna Leijon

~ INNEHÅLLSFÖRTECKNING ~

~ INLEDNING ~	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Problemformulering	11
1.4 Syfte	11
1.5 Målgrupp	11
1.6 Disposition	12
~ METOD ~	14
2.1 Vetenskapligt angreppssätt	14
2.2 Datainsamling	16
2.2.1 Primärdata	16
2.2.2 Sekundärdata	18
2.3 Metod- och källkritik	20
2.3.1 Validitet	20
2.3.2 Reliabilitet	21
~ STRATEGITEORI ~	22
3.1 Branschanalys	22
3.2 Porters five forces	24
3.2.1 Branschkonkurrenter	25
3.2.2 Hot från potentiella nyetablerare	25
3.2.3 Substitut	26
3.2.4 Köparnas förhandlingsstyrka	26
3.2.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka	26
3.3 Strategic Cost Management	27
3.3.1 Värdekedjeanalys	27
3.3.2 Strategisk positionering	30
3.3.3 Analys av kostnadsdrivare	32
3.4 SWOT- analys	33
3.4.1 Styrkor och svagheter	33
3.4.2 Möjligheter och hot	34
3.4.3 Definition, nytta och utformande	34
~ STORHUSHÅLLSBRANSCHEN ~	36
4.1 Branschbeskrivning	36
4.1.1 Introduktion och prognos	36
4.1.2 Branschkonkurrenter	37
4.1.3 Potentiella nyetablerare	39
4.1.4 Substitut	39
4.1.5 Köpare	40
4.1.6 Leverantörer	40
~ FÖRBEREDDA LIVSMEDEL I STORHUSHÅLLSBRANSCHEN ~	42
5.1 Fallföretagen	42
5.2 Fabrikantled	42
5.2.1 Intervjuerna i korthet	42
5.2.2 Verksamheten	43
5.2.3 Dagens arbete med förberedda livsmedel	43
5.2.4 Framtida utveckling av förberedda livsmedel	43
5.2.5 Relationer i värdekedjan	44
5.2.6 Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel	46

5.2.7 Företagsinterna svagheter vid en ökad efterfrågan av förberedda livsmedel	46
5.2.8 Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel.....	47
5.2.9 Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel	47
5.3 Grossistled	48
5.3.1 Intervjuerna i korthet.....	48
5.3.2 Verksamheten	49
5.3.3 Dagens arbete med förberedda livsmedel	49
5.3.4 Framtida utveckling av förberedda livsmedel	50
5.3.5 Relationer i värdekedjan.....	50
5.3.6 Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel	51
5.3.7 Företagsinterna svagheter vid en ökad efterfrågan av förberedda livsmedel.....	51
5.3.8 Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel.....	51
5.3.9 Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel	51
5.4 Företagsrestaurangled	52
5.4.1 Intervjuerna i korthet.....	52
5.4.2 Verksamheten	52
5.4.3 Dagens arbete med förberedda livsmedel	53
5.4.4 Framtida utveckling av förberedda livsmedel	54
5.4.5 Relationer i värdekedjan.....	54
5.4.6 Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel	55
5.4.7 Företagsinterna svagheter vid en ökad efterfrågan av förberedda livsmedel.....	55
5.4.8 Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel.....	56
5.4.9 Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel	56
~ ANALYS ~	57
6.1 Branschanalys – företagsrestauranger.....	57
6.1.1 Branschkonkurrenter	57
6.1.2 Potentiella nyetablerare	59
6.1.3 Substitut.....	59
6.1.4 Köparnas förhandlingsstyrka	60
6.1.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka.....	60
6.2 Strategic Cost Management	62
6.2.1 Strategisk positionering.....	62
6.2.2 Värdekedjeanalys	63
6.2.3 Skapa varaktiga konkurrensfördelar	67
6.2.4 Relationer mellan värdekedjans aktörer	67
6.3 SWOT-analys	70
6.3.1 Fabrikantled	71
6.3.2 Grossistled	73
6.3.3 Företagsrestaurangled.....	74
~ RESULTAT ~	77
7.1 Slutsatser	77
7.1.1 Porters five forces	77
7.1.2 Strategic Cost Management.....	79
7.1.3 SWOT-analys	81
7.2 Sammanfattande slutsatser	84
7.3 Förslag på fortsatt forskning.....	85
~KÄLLFÖRTECKNING~	86
Litteratur.....	86
Elektroniska källor.....	86
Artiklar:	87

Tidigare forskning:	87
Muntliga källor:	88
Bilaga 1: Intervjufrågor fabrikantled	89
Bilaga 2: Intervjufrågor grossistled	90
Bilaga 3: Intervjufrågor företagsrestaurangled	91

1

~ INLEDNING ~

I det inledande kapitlet ges en introduktion till ämnet och den problematik som ligger till grund för uppsatsen. Vi presenterar även uppsatsens syfte och problemformulering. Kapitlet avslutas med en disposition över resterande del av uppsatsen och en beskrivning av den målgrupp som uppsatsen riktar sig till.

1.1 Bakgrund

Ordet lunch är hämtat från engelskans ursprungliga ord för ”liten brödbit”. Idag är dock inte innebörden densamma. Betydelsen är snarare ett längre avbrott mitt på dagen för att hinna äta tillagad mat. Lunchen ger även möjlighet till en stunds avkoppling och återhämtning inför dagens fortsatta uppgifter.¹ En tendens som kan urskiljas är att lunchen av flera anledningar blir allt mer åsidosatt. Att hinna uträtta privata ärenden på lunchrasten eller att komma hem tidigare gör att fler och fler väljer att inte äta lunch. I en undersökning från Lunchfrämjandet som baserades på 512 telefonintervjuer påstod 30 % att lunchrasten var kortare idag än för fem år sedan. För många handlade det om en genomsnittlig lunchrast på mellan 20 och 30 minuter.²

I en artikel i branschtidningen Restaurang och storhushåll menar professor Leif Hambreaus att arbete, hälsa och kost är starkt sammankopplade. Antalet kalorier i måltiden samt måltidsordningen är viktiga faktorer som påverkar arbetsprestationen. En pressad arbetssituation gör att allt fler väljer att ersätta en näringsrik och väl sammansatt lunchmåltid med snabbmat vilket han ser som en starkt bidragande orsak till den ökande ohälsan på arbetsplatserna. Viktigt att framhäva i detta sammanhang är även den samvaro som skapas mellan personalen på arbetsplatsen om det ges tillfälle att tillsammans sitta ner och samtala runt en gemensam måltid.³ Att ge gästen en möjlighet att välja god och välbalanserad mat är något som kostfysiologen Ulf Bohman anser är av stor vikt. Han har arbetat med att ge företagsrestaurangpersonalen ökade kunskaper i hur en välbalanserad måltid kan utformas. Hans förening Key Meal strävar efter att fler och fler lunchrestauranger ska servera enligt tallriksmodellen.⁴

Företagsrestauranger har ett stort ansvar både vad gäller att servera näringsriktig kost och att erbjuda en lättillgänglig lunchmåltid där den sociala gemenskapen kan förstärkas.⁵ De dominerade företagsrestaurangkedjorna, Sodexo, Fazer Amica och Eurest erbjuder idag

¹ ”Matnyttiga entreprenörer”, *Restaurang och storhushåll* (2003), nr 10, sid. 52

² ”Lunchen – ett nöje med nytta”, *Restaurang och storhushåll* (2004), nr 2, sid. 38

³ *Ibid*, sid. 39

⁴ ”Snart mål för var mun”, *Restaurang och storhushåll* (2003), nr 10, sid. 51

minst ett måltidsalternativ som är nyckelhålmärkt och har en begränsad fetthalt. Att erbjuda de anställda att äta i en närbelägen restaurang gynnar deras välbefinnande både genom tidsbesparingen det ger och genom den samvaro detta skapar. Detta kan medföra att utvecklingen mot ökad ohälsa och stress på arbetsplatserna som ofta leder till sjukskrivningar kan förhindras och istället kan arbetsprestationerna på längre sikt öka. Professor Leif Hambreus anser att det är varje arbetsgivares ansvar att erbjuda lunchmåltider till subventionerade priser, och att erbjuda de anställda tid och plats till att äta dessa måltider.⁶

Företagsrestaurangerna har en viktig uppgift men hotas av dålig lönsamhet på grund av låga marginaler och ett sjunkande antal gäster. Detta problem är mycket tydligt i storstäderna och den södra delen av landet där utbudet av restauranger är större och där folk i högre grad väljer bort den traditionella husmanskosten.⁷ Denna utveckling sker till förmån för andra alternativ så som smörgåsar, pizza eller livsmedelsbutikernas djupfrysta portionsförpackningar.⁸

För att öka företagsrestaurangernas lönsamhet har ett samarbete inletts mellan Djupfrysningsbyråns foodserviceråd och Fazer Amica. Projektet kallas Lönsammare krog och syftar till att skapa en bättre lönsamhet och effektivitet i storhushållsbranschen genom att utnyttja modern produktionsteknik, logistik och informationsteknologi. Målsättningen är att förbättra lönsamheten genom att använda en större andel förberedda livsmedel, effektivisera beställningar och logistik samt använda ett förbättrat informationssystem. Som en del av detta projekt genomfördes en studie i en av Fazer Amicas företagsrestauranger under hösten 2003 och 2004. Denna studie visade att övergripande förändringar krävs i organisationen för att övergången till en större andel förberedda livsmedel ska vara möjlig. I stora drag går att urskilja att personalkostnaderna sjunker och kostnaderna för råvarorna ökar. För att påvisa att förändringen inte medför en försämring i kvalitet och i gästens upplevelse genomfördes enkätundersökningar före och efter användandet av en större andel förberedda livsmedel. Resultatet av dessa undersökningar visade att restaurangernas gäster inte upplevde någon förändring. Studien genomfördes av Fredrik Strömblad på Djupfrysningsbyrån och Åke Lindsmyr på Fazer Amica och uppgifterna är hämtade ur det material som presenterades vid seminariet Lönsammare Krog på Interfood den 26 oktober 2004.

Inom forskningsprogrammet Innovation i Gränsland vid Lunds Universitet genomfördes under våren 2005 en fortsättningsstudie, Lönsammare krog II. Syftet var att skapa en modell för att beräkna en produkts beredningsindex⁹ samt analysera de förutsättningar som finns för att skapa ett hållbart beslutsstödsystem som kan användas i valet mellan livsmedel med en högre eller lägre beredningsgrad.¹⁰ Projektet genomförs på anmodan av Djupfrysningsbyrån

⁵ "Matnyttiga entreprenörer", *Restaurang och storhushåll* (2003), nr 10, sid. 52

⁶ "Lunchen – ett nöje med nytta", *Restaurang och storhushåll* (2004), nr 2, sid. 39

⁷ "Vändning på gång efter stort ras", *Restaurang och storhushållsnytt* (1991), nr 13, sid. 8

⁸ "Lunchvanor bland kvinnor och män", *Restaurang och storhushåll* (2001), nr 4, sid. 28

⁹ Beredningsindex är ett relationstal för kostnaden att tillaga en måltid med förberedda livsmedel relativt kostnaden för att tillverka måltiden av endast råvaror.

¹⁰ Knutsson, H. *Storskalig matproduktion för restauranger: Förberedelse för framgång?* (2005), sid. 23

med Foodservicerådet som formell uppdragsgivare. Denna uppsats tar sin utgångspunkt i problematiken som lyfts fram i Lönsammare Krog I och II.

1.2 Problemdiskussion

Många företag inom företagsrestaurangbranschen upplevde under 1990-talet en försämrad lönsamhet. Orsaken till den sämre lönsamheten varierar mellan olika restauranger, men det finns flera påverkande faktorer som är generella för branschen. En av dessa faktorer är att servicen i många restauranger inte är tillräckligt hög för att tillfredsställa gästernas önskemål. Detta medför att gästerna inte är beredda att betala det högre pris ett restaurangbesök innebär utan väljer att äta medhavd mat.¹¹

Företagsrestaurangernas främsta konkurrent är inte andra företagsrestauranger utan alternativa restauranger och substitut så som djupfrysta portionsförpackningar. Många restauranger har till skillnad från företagsrestauranger konkurrensfördelen att kunna erbjuda kvällsservering. För dessa restauranger är ofta kvällsverksamheten, med möjligheten att servera alkohol, den lönsamma medan lunchserveringen ses som ett komplement som inte behöver generera vinst. Restaurangbranschen karaktäriseras också av en hög andel ekonomisk brottslighet. Den brottslighet som branschen främst är utsatt för består av skatteundandraganden då intäkter inte redovisas på ett korrekt vis samt svart arbetskraft.¹²

Det finns även en ökande konkurrens från livsmedelsbutikernas frysta portionsförpackningar. Denna bransch med substituerande produkter förutspås växa i framtiden då intresset för dessa produkter är stort.¹³ Företagsrestaurangernas situation påverkas också av att mat från butik och take away gynnas av en lägre momssats. Om beskattningen för dessa båda alternativ är lägre medför detta att även priset som konsumenten betalar är lägre.¹⁴

Tillsammans innebär dessa faktorer att företagsrestauranger agerar på en marknad med hög och till viss del orättvis konkurrens. Den höga konkurrensintensiteten leder till att antalet besökare i restaurangen sjunker och företagsrestaurangers möjlighet att skapa lönsamhet minskar.

En av de lösningar som har lyfts fram för att förbättra lönsamheten i företagsrestauranger är att använda en större andel förberedda livsmedel. Förhoppningen är att detta ska leda till en reduktion av restaurangernas kostnader. För att detta ska vara möjligt krävs att förutom företagsrestaurangen även fabrikant och grossist tidigare i värdekedjan gör förändringar i sin verksamhet.

¹¹ ”Anpassa servicen efter gästens behov”, *Restaurang och storhushåll* (2004), nr 7, sid. 68

¹² Ågren, G. et al. *Remissyttrande*, Finansdepartementet skatte- och tullavdelningen 2005-09-13 sid. 1
http://www.fhi.se/upload/ar2005/remisser/yttrande_skattekontrollutredningen0509.pdf

¹³ ”Lunchvanor bland kvinnor och män”, *Restaurang och storhushåll* (2001), nr 4, sid. 28

¹⁴ ”Lunchen - ett nöje med nytta”, *Restaurang och storhushåll* (2004), nr 2, sid. 38

För att kartlägga företagsrestaurangbranschens lämplighet för en ökad användning av förberedda livsmedel anser vi att en branschanalys erfordras. Övergången till mer förberedda livsmedel innebär en förändring av värdekedjan då produktionen tidigareläggs. För att redogöra för vilka möjligheter som finns till en sådan förändring måste även värdekedjan analyseras. En sådan analys visar dessutom hurvida förändringen är kostnadseffektiv. Vi ser inte att en förändring i värdekedjan är möjlig om den inte innebär potentiella fördelar för fabrikant-, grossist- och företagsrestaurangled. På grund av detta är det önskvärt att analysera vilka möjligheter respektive hot förändringen skulle medföra, samt vilka interna aspekter som talar för och emot en övergång till en större andel förberedda livsmedel. Ovanstående resonemang har mynnat ut i följande problemformulering.

1.3 Problemformulering

- Vilka faktorer påverkar företagsrestaurangers lönsamhet?
- Vad i värdekedjan talar för respektive emot en ökad användning av förberedda livsmedel?
- Vilka interna aspekter inom fabrikant-, grossist- och företagsrestaurangled stödjer respektive motverkar utvecklingen mot en ökad användning av förberedda livsmedel?
- Vilka hot och möjligheter skulle förändringen innebära för respektive led i värdekedjan?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera om en värdekedjetransformering som innebär att produktionen tidigareläggs medför att lönsamheten i företagsrestaurangbranschen förbättras. Vi vill dessutom diskutera de valda strategiteoriernas användbarhet för att genomföra en branschanalys.

1.5 Målgrupp

Denna uppsats vänder sig framför allt till organisationer verkande i de tre undersökta leden inom storhushållsbranschen. Dessa aktörer samt andra med ett intresse för utvecklingen i branschen kan finna uppsatsen värdefull, då den är en del av dagens pågående forskning angående användandet av förberedda livsmedel. Uppsatsen kan även vara av intresse för dem som arbetar med branschanalyser i andra sammanhang då den ger förslag på hur en sådan analys kan utformas och genomföras. Det sistnämnda gör att uppsatsen skapar ett värde för läsaren oavsett dennes tidigare kunskap om den specifika branschen. Slutligen vänder sig uppsatsen även till andra studenter inom företagsekonomi och då främst med inriktning mot redovisning, marknadsföring och strategi.

1.6 Disposition

Kapitel 1. Inledning

Kapitlet inleds med en introduktion till ämnet och den bransch som behandlas. Därefter följer problemdiskussionen där vi beskriver den problematik som föreligger i branschen och ett förslag för att öka lönsamheten - förberedda livsmedel. I problemformuleringen redovisas den konkreta frågeställning vi har ambitionen att besvara och därefter följer syftet med uppsatsen. Kapitlet avslutas med en redogörelse för vem uppsatsen vänder sig till och hur den är disponerad.

Kapitel 2. Metod

I detta kapitel redogörs och motiveras de metodval som gjorts för genomförandet av undersökningen. Därefter beskrivs hur vi gått till väga för att välja respondenter. Vi redovisar även vilken typ av data vi använt oss av samt hur denna samlats in. Slutligen granskas såväl den metod som de källor vi använt kritiskt.

Kapitel 3. Strategiteori

Teorikapitlet inleds med en beskrivning av begreppet branschanalys och vad som kan erhållas genom att genomföra en sådan. Därefter redogörs för vilka modeller vi använder oss av. Kapitlet avslutas med att de tre valda modellerna beskrivs i detalj var för sig.

Kapitel 4. Storhushållsbranschen

I detta kapitel beskrivs storhushållsbranschen och de aktörer som verkar inom denna. Inledningsvis redogörs för faktorer som påverkar utvecklingen i branschen samt hur den troliga framtiden inom denna ser ut. Därefter beskrivs konkurrenter, substitut, leverantörer, kunder och potentiella nyetablerare. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en introduktion till vilka aktörer som påverkar storhushållsbranschen.

Kapitel 5. Förberedda livsmedel i storhushållsbranschen

Kapitlet består av en redogörelse för vad som framkommit under de intervjuer som gjorts. Rubriksättningen bygger på de modeller vi använder i uppsatsen. Kapitlet är uppdelat efter de tre leden i värdekedjan då vi genomgående i uppsatsen är mer intresserade av respektive leds sammantagna funktioner och åsikter än de enskilda aktörernas.

Kapitel 6. Analys

I kapitlet görs en branschanalys av storhushållsbranschen med hjälp av de tre valda modellerna. Kapitlet inleds med en analys av företagsrestaurangernas nuvarande situation, vilken görs utifrån Porters five forces. Därefter analyseras respondentföretagens strategiska position samt den värdekedja de verkar i. Avslutningsvis analyseras de interna styrkor och svagheter som påverkar utvecklingen mot mer förberedda livsmedel samt de externa möjligheter och hot en sådan utveckling skulle kunna medföra.

Kapitel 7. Slutsats

I kapitlet presenteras de slutsatser vår analys lett fram till. Även detta kapitel är till en början strukturerat efter de tre modeller vi genomgående använt oss av. Dessa modeller diskuteras även utifrån deras lämplighet att användas som verktyg för en branschanalys. Slutligen binder vi samman våra slutsatser samt ger förslag till fortsatt forskning inom området.

2

~ METOD ~

Nedanstående kapitel beskriver den metod som använts i uppsatsen. En väl anpassad metod är kritisk för uppsatsens resultat, varför de val som gjorts genomgående utförts utifrån vår specifika situation. Därefter följer en genomgång av det material som använts, såväl primära som sekundära källor. Avslutningsvis förhåller vi oss kritiskt till såväl metod som val av källor och diskuterar dess värde utifrån begreppen validitet och reliabilitet.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

Den metod som valts för att besvara uppsatsens problemformulering och uppfylla dess syfte är kvalitativ. Den vanligaste formen av datainsamling vid användande av en kvalitativ metod är observationer och olika typer av intervjuer.¹⁵ Vi har valt den senare formen och genomfört tio stycken semistrukturerade telefonintervjuer och en öppen personlig intervju. Analysen av materialet har gjorts verbalt och vi har inte haft för avsikt att kvantifiera resultaten. Att materialet inte analyseras numeriskt är typiskt för den kvalitativa metoden.¹⁶ Den kvalitativa metoden lämpar sig väl för denna undersökning eftersom vår ambition är att beskriva och förstå situationen i branschen och inte att förklara varför det ser ut som det gör. Syftet att skapa förståelse är enligt Andersen karaktäristiskt för den kvalitativa metoden.¹⁷ Metoden är dessutom väl tillämplig på grund av dess öppenhet, dvs. att den inte begränsar respondenternas svar genom fasta svarsalternativ. Vid genomförandet av vår undersökning ansåg vi att detta var viktigt eftersom vi ansåg att vi genom att utforma fasta svarsalternativ inte skulle få ta del av respondenternas uppfattningar. Vi såg en risk i att våra begränsade kunskaper om den aktuella branschen skulle kunna leda till att svarsalternativ som inte speglade respondenternas verkliga åsikter togs fram. Den kvalitativa metoden har nackdelen att den är resurskrävande och att mängden respondenter måste begränsas. På grund av den urvalsmetod vi valt vid datainsamlingen anser vi dock inte att begränsningen av respondenter har haft en betydande negativ inverkan på uppsatsen.

Undersökningen skulle även kunna ha gjorts utifrån en kvantitativ metod, där respondenternas svar kvantifieras och analyseras med hjälp av statistiska modeller. Denna typ av undersökning görs oftast genom enkäter med fasta svarsalternativ. Metoden ställer höga krav på författarens kunskap om ämnet för att möjliggöra utformning av svarsalternativ som speglar respondenternas åsikter. Med tanke på våra kunskaper inom den undersökta branschen ansåg vi inte att metoden var lämplig för denna uppsats. Enligt Jacobsen kan en undersökning med

¹⁵ Jacobsen, D I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), sid. 57

¹⁶ Patel, R. et al. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994), sid. 12-13

den kvantitativa metoden ge ett resultat med påverkan av författarens egen uppfattning vilket har medfört att den kvalitativa metoden har vuxit fram som ett alternativ.¹⁸

Vi har vid arbetet med uppsatsen använt oss av teorier som vi applicerat på den bransch som behandlas. Att utgå från teorin för att fastställa om verkligheten stämmer överens med denna kallas för en deduktiv ansats. Denna undersökning är dock inte fullt ut av deduktiv karaktär eftersom vi snarare än att jämföra verkligheten med teorin använder teorin som verktyg för att analysera branschen. Användandet av en deduktiv ansats kan medföra att författaren är färgad av sina förväntningar och letar efter svar som stödjer dem. Därmed finns en risk att relevant information förbises.¹⁹ Vår ambition har dock varit att inte låta våra förväntningar påverka insamling och bearbetning av data, för att uppnå så bra resultat som möjligt. Patel och Davidsson anser att det är omöjligt för individer att vara helt opåverkade av sin historia och andra omständigheter, oavsett vilken metod som används och alltså inte endast vid den deduktiva.²⁰ Det innebär att det aldrig är möjligt att ta hänsyn till all relevant information, varför detta inte är ett tillräckligt starkt skäl för att välja den induktiva ansatsen framför den deduktiva. Den deduktiva ansatsen innebär emellertid enligt Jacobsen mer tolkning²¹ varför en bristande kunskap om branschen ifråga kan utgöra en begränsning. Vi har dock för att undvika snedvridning av materialet genom felaktiga tolkningar varit noga med att inte dra några förhastade slutsatser.

Uppsatsens metod har även induktiva inslag. Vid en induktiv ansats tas utgångspunkten i empirin och ambitionen är att dra generella slutsatser utifrån det specifika vilket kan ligga till grund för en ny teori.²² Vi har inte haft någon strävan efter att skapa nya teorier utan det induktiva inslaget består snarare i att information om respondenternas erfarenheter samlas in från empirin för att dra generella slutsatser om den undersökta branschen.

Uppsatsens syfte är främst beskrivande (deskriptivt), snarare än värderande (normativt). Vid denna typ av forskning så undersöks en del av ett fenomen, på ett utförligt och detaljerat sätt.²³ Vår ambition är inte att föreslå lämpliga lösningar och tillvägagångssätt för aktörerna i branschen, utan snarare att visa effekten av en eventuell förändring i värdekedjan.

Vi använder oss alltså i denna uppsats av en kvalitativ metod med en deduktiv ansats som dock har induktiva inslag. Syftet är deskriptivt.

¹⁷ Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), sid. 31

¹⁸ Jacobsen, D I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), sid. 39

¹⁹ Ibid, sid. 34

²⁰ Patel, R. et al. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994), sid. 21

²¹ Jacobsen. D I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), sid.45

²² Eriksson, L T. *Att utreda, forska och rapportera* (2001), sid. 220

²³ Patel, R. et al. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994), sid. 11

2.2 Datainsamling

Vi har i uppsatsen använt oss av både primär- och sekundärdata. Skillnaden mellan dessa begrepp ligger i huruvida forskaren själv medverkat vid framställningen av datamaterialet. Jacobsen anser att det är fördelaktigt att använda sig av båda typerna av data eftersom de kompletterar varandra på ett bra sätt.²⁴

2.2.1 Primärdata

Vi har pga. tids- och resursskäl inte haft möjlighet att intervjua samtliga aktörer i branschen. Det har därför varit nödvändigt att göra ett urval. Uppsatsen avgränsades inledningsvis till att enbart innefatta tre led i värdekedjan; fabrikant, grossist och företagsrestaurang. Denna avgränsning har gjorts då det är dessa led som är mest berörda av och har störst möjlighet att påverka en utveckling mot ett mer utbrett användande av förberedda livsmedel. Som en följd av denna avgränsning innefattas inga andra led än de tre valda.

Urvalet av respondenter bör göras på ett sådant sätt att de intervjuade personerna har den kunskap som krävs för att besvara intervjufrågorna. Det är också viktigt för uppsatsens reliabilitet att deras svar är representativa för hela branschen. För att göra detta urval krävs att författarna har god kunskap om branschen. Om författarna själva inte besitter denna kunskap kan ett alternativ vara att vända sig till en person med inblick i branschen för att få hjälp med urvalet.²⁵

Vi upplevde inledningsvis att vår kunskap om branschen och dess aktörer var begränsad. Därför valde vi att kontakta Fredrik Strömblad som är verksamhetsansvarig på branschorganisationen Djupfrysingsbyrån. Vi träffade honom för ett personligt möte för att diskutera vår uppsats och branschen i allmänhet. Vid detta tillfälle gav han oss också namnen på ett antal företag och personer som han ansåg lämpliga att vända sig till. Fredrik Strömblad har genom sitt arbete i Djupfrysingsbyrån stor erfarenhet av den undersökta branschen. Han har också genom projektet Lönsammare Krog arbetat aktivt med användandet av förberedda livsmedel i företagsrestauranger. Vi ansåg därför att han var väl lämpad att hjälpa oss med att göra ett representativt urval av branschens aktörer.

Utgångspunkten vid vårt val av respondenter var att intervjua en så stor del av branschen i respektive led som möjligt. I urvalsprocessen har också hänsyn tagits till marknadssituationen i respektive led. Ett av våra respondentföretag har haft som villkor för att ställa upp på en intervju att de får vara anonyma. Eftersom vi gjort bedömningen att vårt primära val av företag skulle ge oss bäst underlag till uppsatsen har vi trots detta valt att intervjua denna respondent. Som en konsekvens av detta beslut har vi valt att inte publicera namnet på något av våra respondentföretag i anslutning till intervju svaren och beskriver företagen gruppvis utifrån det led i värdekedjan de tillhör.

²⁴ Jacobsen, D I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), sid. 153

²⁵ Hartman, J. *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsmodell till metodmodell* (2004), sid. 285

I företagsrestaurangled har vi intervjuat Fazer Amica, Sodexho och Eurest. Dessa tre företag är markant större än övriga företagsrestaurangkedjor och utgör tillsammans en majoritet av marknaden för företagsrestauranger.²⁶ Alla är verksamma inom stora koncerner med aktiviteter även inom andra områden. Koncernerna har en omsättning på mellan 8,5 och 170 miljarder SEK.²⁷

Situationen i grossistledet ser något annorlunda ut jämfört med den för företagsrestauranger. Antalet företag är större och det finns både fullsortimentsgrossister och grossister med ett mer specifikt utbud. Vi har valt att vända oss till Martin Olsson, Servera och företaget X. Dessa tre företag är fullsortimentsgrossister som alla är väletablerade på marknaden och som distribuerar varor till företagsrestauranger. Tillsammans har dessa tre företag ca 60 % av den totala marknaden för grossistverksamhet.

I fabrikantled ser marknadssituationen något annorlunda ut med fler aktörer som säljer mer differentierade produkter. Fredrik Strömblad gav oss namnet på fem fabrikanter. Av dessa fem har vi intervjuat fyra företag: Findus, Sardus, Scan samt Kronfågel. Anledningen till att vi inte har intervjuat samtliga fem var att vi inte under den begränsade tid vi hade att samla in det empiriska materialet lyckades komma i kontakt med detta femte företag. Det företag som uteslöts har ett produktutbud som är mycket likt utbudet hos ett av de intervjuade företagen. Vi bedömde därmed att detta bortfall skulle ha liten påverkan på resultatet av vår uppsats. De fyra aktörer i fabrikantled som vi vänt oss till agerar inom olika livsmedelsområden. Findus, Sardus och Scan arbetar med flera olika råvaror medan Kronfågel har valt att fokusera endast på en sorts råvara, fågel i många olika utföranden. Företagen är alla fyra stora aktörer på den svenska marknaden och ingår i stora koncerner. Det minsta företaget ingår i en koncern med en omsättning på 1,8 miljarder kr medan den största koncernen omsätter närmare 8,3 miljarder kr.²⁸

De personer som har intervjuats har alla en ledande position med stor inblick i respektive företags verksamhet. Detta anser vi har varit nödvändigt eftersom våra intervjufrågor i viss utsträckning behandlat strategiska frågor och berör olika delar av verksamheten. Intervjuerna har gjorts individuellt med respondenterna för att undvika att de personer vi intervjuat skulle påverkas av varandras svar. Detta är särskilt lämpligt eftersom våra respondenter är relativt få och vi vill analysera hur respektive person tolkar och värderar företeelser i branschen.²⁹

Samtliga intervjuer med fallföretagen har gjorts via telefon och samtalen har med respondenternas samtycke spelats in på band. Det har gett oss möjlighet att upprepa avlyssningen av banden. Detta har underlättat sammanställningen av det empiriska materialet

²⁶ Restaurang och storhushåll (2003) *Utländska entreprenörer dominerar uppdragssektorn*, (2003) nr. 5

²⁷ www.fazergroup.com, www.compass-group.com, www.sodexho.com, hämtat 2005-12-05 kl.14:00

²⁸ www.findus.se, www.sardus.se, www.kronfagel.se, www.scan.se, hämtat 2005-12-05 kl. 14:00

samt arbetet med analysen. Telefonintervjuer har av tids- och resursskäl varit nödvändiga eftersom en majoritet av våra respondenter arbetar i Stockholmsområdet. Fördelen med att göra telefonintervjuer är att risken för den så kallade intervjuareffekten minskar dvs. att intervjuobjektet påverkas att svara i en viss riktning på grund av t ex intervjuarens ansiktsuttryck och kroppsspråk. Nackdelen med att göra telefonintervjuer är att man inte får möjlighet att träffa respondenten personligen. En personlig intervju kan underlätta vid analysen då den gör det möjligt att se hur respondenten reagerar på de olika frågorna.³⁰

Intervjuerna var semistrukturerade då det var nödvändigt att ställa upp frågor i förväg för att kunna jämföra de olika respondenternas svar. Frågor kunde därför inte läggas till eller tas bort under själva intervjun. Vi använde oss inte av några i förväg uppställda svarsalternativ för att inte begränsa svarmöjligheterna genom våra egna uppfattningar. Denna form av intervju är enligt Andersen lämplig när forskaren på förhand har viss teoretisk kunskap inom det studerade området, men är öppen för ny information, vilket stämmer bra in på vår situation.³¹

Frågornas utformning har stor betydelse för resultatet, varför otydliga och ledande frågor har undvikits. Intervjuerna är utformade enligt den tratteknik som Patel och Davidsson nämner, som innebär att intervjun börjar med stora, övergripande frågor för att sedan övergå i mer specifika.³² De frågeformulär vi använt oss av finns bifogade som bilagor.

2.2.2 Sekundärdata

En del av den sekundärdata som använts är sådan som Halvorsen benämner processdata, vilket innefattar tidningsartiklar och andra former av dokument och rapporter.³³ Utöver detta har vi också använt vetenskaplig litteratur och annat material som utarbetats av tidigare forskare, s.k. forskningsdata.³⁴

Litteratursökningen inriktades inledningsvis på företagsekonomisk litteratur med anknytning till branschanalys. Vi tog också del av forskning som har genomfört bransch- och omvärldsanalyser där vi främst använt oss av Lunds universitets databaser för böcker och artiklar samt sökmotorn Google. Genom denna grundläggande kartläggning av vilka teorier som fanns att tillgå för en branschanalys valdes tre modeller som vi ansåg användbara utifrån uppsatsens syfte.

För att klargöra uppsatsens syfte ansåg vi att en kartläggning av företagsrestaurangbranschens nuvarande situation var nödvändig. Som verktyg för branschanalysen valde vi att använda

²⁹ Jacobsen, D I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), sid. 160-161

³⁰ Jacobsen, D I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), sid. 161

³¹ Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), sid. 162

³² Patel, R. et al. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994), sid. 65

³³ Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), sid. 158

³⁴ *Ibid*, sid. 158

Porters modell five forces. Anledningen till att denna modell valdes är att den är lämplig för att beskriva och analysera konkurrenssituationen och lönsamhetspotentialen i företagsrestaurangbranschen. Porters five forces bidrar även till att öka förståelsen för företagsrestaurangers nuvarande situation.

Med utgångspunkt från Porters five forces tillämpar vi sedan Shank och Govindarajans verktyg Strategic Cost Management. Verktöget appliceras på företag ur fabrikant-, grossist- och företagrestaurangled för att därigenom analysera den värdekedjetransformation som vi föreslår i uppsatsens syfte. Modellen innehåller stora delar ur Porters värdekedjeanalys men tar även upp andra viktiga faktorer som påverkar företaget i dess strävan att uppnå en konkurrenskraftig position på marknaden. Samtidigt bidrar modellen till att öka kunskapen om vilka kostnader som är centrala och hur dessa hanteras effektivt. Ovan nämnda fördelar anser vi motivera valet av att använda denna modell i vår analys av hur en förändring av värdekedjan påverkar lönsamheten i de tre led som uppsatsen omfattar.

Det tredje problemet vi identifierat är att ingen transformering av värdekedjan kommer att ske om inte förändringen uppvisar positiva aspekter för varje led. Vi anser därmed att det är av stor vikt att presentera de för- och nackdelar förändringen medför för respektive led. Detta motiverar vårt val att dessutom använda oss av en SWOT-analys.

Vi anser att de valda modellerna ger vår uppsats en tydlig teoretisk referensram då de är väl förankrade i den akademiska litteraturen. Detta tillsammans med ett omfattande empiriskt material stärker resultatets trovärdighet. De tre modellerna är dessutom väl kända inom strategisk forskning vilket underlättar läsarens förståelse av uppsatsens analys.

De modeller som vi övervägt men förkastat är bland andra; Mintzbergs Designing an effective organisation vilken vi ansåg vara allt för organisatoriskt inriktad samt två teorier som behandlar företagets värdekedja. Weeles Purchasing and Supplychain Management utgår från Porters värdekedjeanalys men fokuserar sedan nästan uteslutande på funktionerna inköp och försäljning. Vi anser att dessa aktiviteter är viktiga även för vår analys men valde att inte fokusera på detta i den utsträckning som ett användande av denna teori skulle medföra. Den andra teorin som behandlar värdekedjan är Hines et als Strategy and Excellence in the supplychain. Detta verktyg beskriver vilka aktiviteter som skapar värde i företaget ur ett kundperspektiv och kan med fördel användas för implementering och analys av en förändring av värdekedjan. Vi ansåg dock att denna teori är allt för fokuserad på att beskriva implementeringsprocessen vilket gör att kostnads- och lönsamhetsanalys får för litet utrymme. Då en större andel förberedda livsmedel skulle påverka företagsrestaurangernas kostnader ansåg vi att en analys av kostnader var nödvändig vilket motiverar valet att inte använda den sistnämnda teorin.

För att få en ökad förståelse för branschen och utvecklingen vad gäller förberedda livsmedel har vi läst ett antal facktidskrifter samt Delfi storhushållsguide 2004. Av de facktidskrifter vi

har läst har vi främst haft användning av tidskriften Restaurang och storhushåll som är en branschtidning inom livsmedelsbranschen. Delfi storhushållsguide är en statistisk publikation gjord av DELFI MarknadsPartner som beskriver den svenska storhushållsmarknaden och dess utveckling.³⁵

2.3 Metod- och källkritik

Valet att använda intervjuer kan kritiseras på grund av att svaren kan påverkas av intervjuareffekten samt att tolkning av svars materialet kan präglas av personliga uppfattningar och erfarenheter. Även att intervjuerna gjorts per telefon kan kritiseras. Vi upplevde det stundtals som en nackdel att inte kunna avläsa respondenternas reaktioner och kroppsspråk, men genom att vi arbetat med en snäv tidsram var denna sorts intervju mer lämplig än personliga intervjuer. Genom att vi spelat in samtalen har alla i uppsatsgruppen kunnat ta del av svaren och analysen har kunnat göras gemensamt av hela gruppen.

Även den metod och den ansats vi valt har som nämnts under vetenskapligt angreppssätt vissa svagheter. Vi anser dock inte att de nackdelar som finns med kvalitativ metod och deduktiv ansats har haft någon betydande negativ påverkan på resultatet av denna uppsats.

Under arbetets gång försökte vi fortlöpande att ha ett kritiskt förhållningssätt till källorna men är medvetna om att de undersökningar (Lönsammare Krog I och II) som ligger till grund för uppsatsen kan ha påverkat resultatet. Genomgående har vi dock försökt vara så objektivt inställda som möjligt till tidigare forskning. Nedan kommer kvaliteten på den data vi använt oss av att belysas utifrån två inom metodkvalitet centrala begrepp, nämligen validitet och reliabilitet.

2.3.1 Validitet

Validitet handlar om att undersöka det som avses att undersöka.³⁶ Oavsett hur väl en undersökning genomförs och hur noggrant datamaterialet tolkas blir resultatet missvisande om författaren inte lyckats mäta det han utgett sig för att mäta. Att mäta det som avses kallas inre validitet.³⁷ Patel och Davidsson menar att man kan försäkra sig om undersökningens validitet genom att låta någon utomstående bedöma huruvida man mäter rätt saker i förhållande till vad som undersöks.³⁸ För att säkerställa den inre validiteten kontrollerades intervjufrågorna innan intervjuerna av personer utanför uppsatsgruppen. Detta gav en god indikation på att frågorna var korrekt utformade för att ge de svar som eftersträvades.

³⁵ Delfi storhushållsguide (2004), sid.5

³⁶ Patel, R. et al. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994), sid. 85

³⁷ Jacobsen, D I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), sid. 418

³⁸ Patel, R. et al. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994), sid. 86

Den yttre validiteten handlar om huruvida resultaten kan generaliseras till en vidare grupp än den undersökta.³⁹ Valet av intervjupersoner är kritiskt för att uppnå detta och då bransch-kunniga personer deltagit i undersökningen anser vi att tillräcklig hänsyn tagits till denna faktor. Resultatet bör därmed vara giltigt i ett vidare perspektiv än för de tio företag som ingått i undersökningen. I två av de undersökta leden, grossist och företagsrestaurang, har vi vänt oss till de tre största företagen i respektive led. Även i fabrikantled representerar de intervjuade företagen en stor del av de företag som levererar livsmedel till företagsrestauranger. Detta innebär att vi i alla tre led har intervjuat en stor del av marknaden vilket vi anser ger uppsatsen hög validitet.

2.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om att resultatet av undersökningen som gjorts och den insamlade data som använts är tillförlitliga.⁴⁰ Vid en hög reliabilitet ska resultatet inte bero på slumpmässiga faktorer utan vara detsamma om undersökningen upprepas.⁴¹ Eftersom vi under intervjuerna varit medvetna om att vi genom t ex ledande frågor och tonläge kunnat påverka resultatet så har vi i möjligaste mån försökt undvika detta. För att respondenterna skulle få möjlighet att tänka igenom sina svar fick de ta del av frågorna i förväg. Även intervjutiden var väl tilltagen för att undvika stress och därigenom ogenomtänkta svar. Då vi tagit hänsyn till dessa faktorer anser vi att vår undersökning bör ha en hög reliabilitet.

³⁹ Jacobsen, D I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002), sid. 418

⁴⁰ Patel, R. et al. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (1994), sid. 85

⁴¹ Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod* (1998), sid. 85

3

~ STRATEGITEORI ~

Kapitlet behandlar de modeller som uppsatsen bygger på och som senare ligger till grund för analysen och de slutsatser som dras. Inledningsvis beskrivs fenomenet branschanalys och därefter presenteras tre olika verktyg för att genomföra en sådan.

3.1 Branschanalys

”What determines the level of profit in an industry?”⁴² Denna fråga bör enligt Grant vara utgångspunkt i en välstrukturerad branschanalys. Värde skapas om företagets kostnader är lägre än priset som deras kunder är beredda att betala. En hög konkurrensintensitet leder till att det genomsnittliga priset sjunker vilket har en negativ inverkan på lönsamheten i branschen. Detta gör att en viktig del i företagets strategiska val bör innefatta en grundläggande analys av de aktörer som påverkar företaget genom att verka på samma marknad eller på annat sätt ha en relation till företaget.⁴³

En modell som åskådliggör marknadsstrukturen i en bransch presenteras i Grants *Contemporary strategy analysis*. Modellen visar olika faktorer som var och en påverkar företagets möjligheter att generera vinst nu och i framtiden. De faktorer som nämns är koncentrationen i branschen, etablerings- och utträdeshinder, produktdifferentiering samt informationsflöde. Begreppet koncentration i branschen syftar till att klargöra hur många aktörer som agerar på marknaden utifrån termerna monopol, duopol, oligopol och perfekt konkurrens. Med utgångspunkt ur denna indelning beskrivs sedan de faktorer som är karaktäristiska för respektive marknadskoncentration och som har en direkt påverkan på branschens lönsamhetspotential.⁴⁴

⁴² Grant, RM, *Contemporary Strategy Analysis* (2002) sid 67

⁴³ Ibid, sid. 67

⁴⁴ Ibid, sid. 71

	Perfekt konkurrens	Oligopol	Duopol	Monopol
Koncentration	Många företag	Få företag	Två företag	Ett företag
Etablerings- och utträdes hinder	Inga hinder	Tydliga hinder kan urskiljas		Höga barriärer
Produktdifferenciering	Homogen produkt	Potential för produktdifferentiering finns		
Information	Perfekt informationsflöde	Ej perfekt tillgänglig information		

Figur 1: Marknadskoncentrationen i branschen⁴⁵

Det finns ingen specifik uppsättning verktyg som alltid ska användas vid en branschanalys, utan beroende på syftet med och karaktären av undersökningen så kan olika verktyg kombineras. Vi har valt att använda oss av Porters modell five forces för att ge en introducerande bild av hur branschen ser ut och vilken lönsamhetspotential som finns i branschen utifrån dagens förutsättningar. De krafter som modellen bygger på är konkurrens i branschen, hot från potentiella nyetablerare, hot från substitut samt leverantörers och kunders förhandlingsposition.⁴⁶ Modellen presenteras utförligt i efterföljande kapitel där även de fem krafterna beskrivs mer detaljerat tillsammans med en förklaring av vilken påverkan de har på konkurrensintensiteten i branschen. Detta verktyg har en stor fördel genom sin enkla utformning och användbarhet och det kommer att tillämpas vid analysen av den aktuella branschen.

Vidare har vi valt att använda Shank och Govindarajans modell Strategic Cost Management, som bygger på Porters modeller om hur värdekedjan identifieras samt hur denna kan användas för att skapa en lönsam strategisk position i förhållande till konkurrerande aktörer. Vi anser att denna modell är användbar i uppsatsen eftersom vi vill analysera en möjlig förändring av värdekedjan inom storhushållsbranschen. Vi använder värdekedjeanalysen som ett komplement till modellen five forces, i vår strävan efter att beskriva och analysera branschen som undersöks.

Avslutningsvis använder vi oss även av en s.k. SWOT-analys, som en indikator på de hot och möjligheter som finns i branschen. Verktuget beskriver förutom företagets externa förhållanden även de interna styrkor och svagheter som är viktiga för att kunna hantera förändringar i företagets omvärld.⁴⁷ Detta verktyg använder vi för att kunna fastställa vad en förändring i värdekedjan mot en större andel förberedda livsmedel skulle få för konsekvenser

⁴⁵ Grant, R.M. *Contemporary Strategy Analysis* (2002) sid. 71

⁴⁶ Porter, M.E. *Konkurrensstrategi* (1980), sid. 26

⁴⁷ Kotler et al. *Principles of marketing* (1999), sid. 94-95

för de olika leden i kedjan som vi valt att behandla. Medan vi använder Porters modell five forces som ett nutidsinriktat instrument så använder vi SWOT-analysen för att analysera effekten av en eventuell framtida förändring av värdekedjan. De tre modellerna kommer att användas parallellt för att analysera branschens lämplighet för den utveckling och förändring som en branschtransformation mot en större andel förberedda livsmedel innebär.

3.2 Porters five forces

I Porters five forces identifieras fem krafter som har betydelse för konkurrenssituationen i en bransch. Modellen syftar till att utifrån de olika krafternas styrka analysera möjligheterna för branschens aktörer att skapa lönsamhet.⁴⁸ Genom att analysera dessa drivkrafter kan ett företag, enligt Porter, utveckla sin strategi för att kunna positionera sig i förhållande till sina konkurrenter i branschen. Det är viktigt att förstå att dessa krafter inte kan ses som isolerade företeelser utan att de är beroende av varandra.

Nyttan av att göra en branschstrukturanalys är enligt Porter främst att företaget ökar sin förståelse för de krafter som påverkar konkurrensen i en bransch. Denna förståelse gör att företaget kan identifiera sina styrkor och svagheter i förhållande till övriga aktörer. Denna kunskap underlättar företagets positionering samt ökar möjligheten att förändra och använda dessa krafter till sin egen fördel.⁴⁹

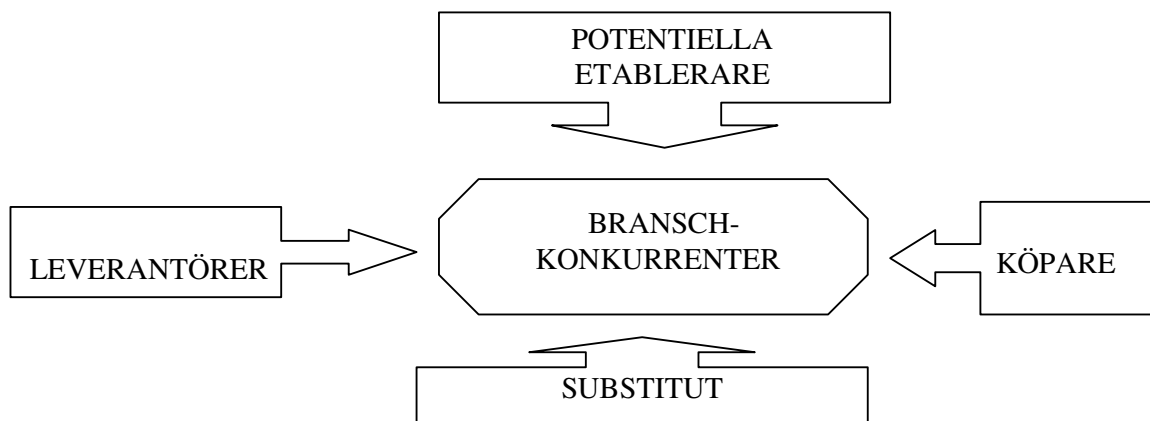
Porters five forces bygger på modeller från 1880-talet då relationen mellan köpare och säljare hade stor betydelse. Modellen utgår från att branschen är den enda faktorn som har betydelse för företagets lönsamhet, vilket är en utgångspunkt som kan kritiseras idag. De flesta företag agerar i en föränderlig omvärld där Porters modell kan förefalla något förenklad. De faktorer som driver en bransch framåt och påverkar lönsamheten kan vara av mer varierande karaktär och gå utanför de faktorer som Porter identifierar.⁵⁰ Trots detta har vi valt att använda hans modell då vi anser att five forces utgör en bra grund för en analys av branschen.

⁴⁸ Porter, M E. *Konkurrensstrategi* (1980), sid. 25-26

⁴⁹ Ibid, sid. 48-49

⁵⁰ Frankelius, P, *Svälj inte Porter*, Veckans affärer 99-12-06

De fem krafter som Porter identifierar är:



Figur 2: Porters five forces⁵¹

3.2.1 Branschkonkurrenser

Företag som är etablerade i en bransch konkurrerar med varandra genom att utföra olika taktiska och strategiska åtgärder så som prisförändringar, marknadsföringskampanjer och lansering av nya produkter. Företagen gör detta för att skaffa sig en bättre position på marknaden. Dessa åtgärder leder till ökad konkurrens vilket kan vara både till fördel och till nackdel för branschen som helhet. En viss typ av konkurrensåtgärder så som annonskampanjer kan öka efterfrågan i branschen och därmed gynna samtliga företag. Däremot kan åtgärder som leder till ökad priskonkurrens medföra att intäkterna minskar och branschen blir mindre lönsam.⁵² En bransch med hög konkurrensintensitet karaktäriseras enligt Porter av bl.a. många konkurrenser, långsam branschtillväxt, hög andel fasta kostnader samt olikartade konkurrenser.⁵³

3.2.2 Hot från potentiella nyetablerare

För att avgöra hur stort hotet är från nya potentiella konkurrenser är det viktigt att utreda vilka möjligheter som finns för nya aktörer att etablera sig i branschen. Dessutom måste de nuvarande aktörernas reaktion på den ökade konkurrensen analyseras.⁵⁴ De etableringshinder som kan finnas i en bransch utgör fördröjningsmekanismer som nya företag måste övervinna för att kunna konkurrera framgångsrikt.⁵⁵ Porter identifierar ett flertal olika faktorer som minskar möjligheten för nya företag att etablera sig på marknaden så som höga etableringskostnader, begränsade distributionskanaler och lagar som reglerar konkurrensen på en specifik marknad. Företagen som redan befinner sig på en marknad kan också ha fördelar i form av stordrift, starka varumärken samt avgörande kunskap och erfarenhet.⁵⁶ Om dessa etableringsbarriärer är påtagliga i en bransch minskar hotet från nya potentiella etablerare

⁵¹ Porter, M E. *Konkurrensstrategi* (1980), sid. 26

⁵² *Ibid*, sid. 38

⁵³ *Ibid*, sid. 38-39

⁵⁴ *Ibid*, sid. 7

⁵⁵ Johnson, G. et al. *Exploring corporate strategy* (2002), sid. 113

⁵⁶ *Ibid*, sid. 114-115

vilket gör denna konkurrenskraft svagare. En öppen bransch som utsätts för mycket hot från nya aktörer upplever en mer intensiv konkurrens vilket kan leda till att kostnaderna drivs upp samtidigt som priserna pressas. Effekten blir att branschen riskerar att bli mindre lönsam.⁵⁷

3.2.3 Substitut

Ett substitut till en produkt kan identifieras som en produkt som fyller samma funktion för köparen som den ursprungliga produkten. En bransch konkurrerar därför med de företag som erbjuder substitut, vilket gör att konkurrensen vidgas och blir mer intensiv eftersom fler aktörer involveras. Hotet från substitut utgörs framför allt av att efterfrågan för produkten minskar vilket medför att priset pressas ner. Det substitut som utgör det allvarligaste hotet mot en bransch är det som kan erbjuda en vara med samma funktion men till ett lägre pris. Detta gör att ett tak sätts för priset och därmed för lönsamheten i en bransch. Då ett substitut kan utgöra ett hot för branschen som helhet kan det finnas förtjänster för branschen med att agera kollektivt. Gemensamma marknadsåtgärder som stärker branschens produkt i förhållande till substitutprodukten kan förbättra samtliga aktörers möjlighet att öka sin lönsamhet.⁵⁸

3.2.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Förhållandet mellan köpare och säljare kan påverka situationen för ett enskilt företag men även för en bransch som helhet. Köpare med stark förhandlingsstyrka kan pressa priserna, kräva högre kvalitet, fler kringprodukter och bättre service. Detta kan göra att marginalerna i branschen pressas på bekostnad av lönsamheten. En bransch där köparen har stark förhandlingsstyrka karaktäriseras av att köparna är färre än säljarna och att de köper stora volymer. Om produkterna dessutom är standardiserade och utbudet av substitut är stort stärks säljarnas beroende ytterligare och deras handlingsutrymme minskar.⁵⁹ Situationen i en bransch är inte statisk utan kan förändras genom strategiska beslut. Säljare kan stärka sin förhandlingsposition genom att vända sig till köpare med mindre makt vilket kan göras genom att differentiera sina produkter och positionera sig tydligare på marknaden.⁶⁰

För företag längre bak i värdekedjan, så som grossist och fabrikant, bestäms köparens förhandlingsstyrka på samma sätt som ovan beskrivet med ett undantag. Detaljisten har en möjlighet att påverka slutkonsumentens köpbeslut vilket ger dem ett övertag i förhandlingssituationen i förhållande till fabrikanten. Även grossisten kan stärka sin förhandlingsposition genom att påverka detaljisten.⁶¹

3.2.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörernas förhandlingsstyrka har många likheter med köparnas då deras förhandlingsstyrka på liknande sätt kan påverka situationen i en bransch.⁶² Leverantören kan höja priset eller försämra kvaliteten på de levererade produkterna för att förbättra sin egen

⁵⁷ Porter, M E. *Konkurrensstrategi* (1980), sid. 28

⁵⁸ Ibid, sid. 43

⁵⁹ Ibid, sid. 43

⁶⁰ Ibid, sid. 46

⁶¹ Ibid, sid. 45

lönsamhet på köparens bekostnad. De faktorer som avgör om leverantörerna har stark förhandlingsstyrka är i stor utsträckning en spegelbild av de omständigheter som ger köparna en stark förhandlingsposition. Leverantörens makt stärks om det finns få säljare relativt köpare med liten konkurrens från substitut. Effekten av en sådan situation blir att leverantören inte är beroende av en enskild köpare och därför har möjlighet att erbjuda en mindre konkurrenskraftig produkt. Om leverantören dessutom erbjuder en differentierad produkt som köparen har svårt att finna på annat håll stärks dennes förhandlingsstyrka ytterligare.⁶³

3.3 Strategic Cost Management

En återkommande analys över företagets verksamhet och den omgivning i vilken det verkar är viktig för att uppnå en lönsam strategi. Strategic Cost Management som presenteras av Shank och Govindarajan beskrivs som ett effektivt verktyg för företag att skapa varaktiga konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Synsättet presenteras som ett svar på den kritik som riktats mot tidigare metoder som använts för att hantera kostnader effektivt i företagen. Strategic Cost Management består av tre delar som presenterats tidigare inom den strategiska litteraturen: Värdekedjeanalys, analys av strategisk position och analys av kostnadsdrivare

3.3.1 Värdekedjeanalys

Shank och Govindarajan tar sin utgångspunkt i analysen av företagets externa omgivning, vilket sker genom en analys av branschens värdekedja. Ett företags värdekedja består av en följd värdeskapande aktiviteter från råmaterial till slutlig produkt.⁶⁴ Modellen om företagets värdekedja och dess betydelse för att skapa konkurrensfördelar beskrivs i Porters *Competitive advantage*. Där beskrivs värdekedjan som ett verktyg för att analysera de aktiviteter som ett företag utför och hur dessa interagerar. Porter menar att företagen ska sträva efter att utföra dessa strategiskt viktiga aktiviteter mer effektivt än sina konkurrenter. Han anser att tidigare analyser av ett företags värdekedja börjar för sent och slutar för tidigt och därigenom saknar viktig information om aktörer i tidigare eller senare led.⁶⁵ Denna snävare analys är snarare att betrakta som en värdeskapande analys⁶⁶ som avgränsas till det värde som det egna företaget tillför.⁶⁷ I och med att relationer mellan företagen blir en allt viktigare aspekt i den ökade konkurrensen kan det vara avgörande för företagen att veta vad kundernas kunder efterfrågar.⁶⁸

Det elementära i värdekedjeanalysen är att bestämma var företaget skapar värde för sina kunder och var kostnader kan minimeras. Viktigt att komma ihåg är att inget företag täcker in

⁶² Johnson, G. et al. *Exploring corporate strategy* (2002), sid. 117

⁶³ Porter, M E. *Konkurrensstrategi* (1980), sid. 46-47

⁶⁴ Shank, J K. et al. *Strategic Cost Management* (1993), sid. 13

⁶⁵ Porter M E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985), sid. 33-34

⁶⁶ Egen översättning av Porters begrepp value added analysis.

⁶⁷ Porter M E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985), sid. 39

⁶⁸ Shank, J K. et al. *Strategic Cost Management* (1993), sid. 15

hela värdekedjan i sin verksamhet vilket medför att en analys av dess kontext är betydelsefull oberoende av vilket företag som studeras.⁶⁹

Ur ett strategiskt perspektiv menar Shank och Govindarajan att det finns fyra områden som är särskilt viktiga för att förbättra lönsamheten i en bransch:⁷⁰ relationen med leverantörer, relationen med kunder, relationen inom värdekedjan för en enhet i företaget och relationen mellan olika enheters värdekedjor inom företaget.

Relationen med leverantörer

Denna del syftar till att klargöra påståendet att de tidigare utformade värdekedjeanalyserna börjar för sent. Shank och Govindarajan menar att företaget missar den viktiga möjligheten att bygga en god relation med leverantörernas leverantörer om inte hänsyn tas till tidigare led i värdekedjan. Detta illustreras med ett exempel ur Shank och Govindarajans bok *Strategic Cost Management* där ett chokladföretags lönsamhet förbättrades avsevärt då företaget eliminerade kostnaderna för smältning av choklad i och med att inköpsförfarandet förändrades. Tidigare levererades choklad i tiokilosblock vilket krävde stor arbetsinsats i form av uppackning och smältning i fabriken. För att minska arbetskostnaderna efterfrågade företaget istället choklad i smält form av sina leverantörer vilket transporterades till fabriken i speciellt utformade lastbilar⁷¹

Relationen med kunder

Avslutas värdekedjeanalysen med försäljning till kunderna menar Shank och Govindarajan att detta kan hindra möjligheterna till att öka försäljningen och därmed lönsamheten genom att producera och leverera rätt varor. En bättre insikt i vad kundernas kunder efterfrågar kan skapa en längre och närmare relation till företagets kunder.⁷² Viktigt att poängtera i detta sammanhang är att det inte är fråga om en ensidig vinstförbättring för företaget utan att skapa en långsiktig lönsam relation för båda parter.

Relationen inom värdekedjan för en enhet i företaget

Den tidigare analysen av värdeskapande inom företaget utgår från att företagets olika aktiviteter skapar värde oberoende av varandra. Detta synsätt vill Shank och Govindarajan frångå och de menar att aktiviteterna i högsta grad är beroende av varandra. Genom att effektivitet skapas inom en aktivitet så frigörs kapacitet som kan utnyttjas i ett annat område inom företaget.⁷³

Relationen mellan olika enheters värdekedjor inom företaget

Analysen av värdekedjan ska även visa var aktiviteter kan samordnas mellan olika enheter, vilket kan ge upphov till ett mer effektivt kapacitetsutnyttjande inom företaget.

⁶⁹ Shank, J K. et al. *Strategic Cost Management* (1993), sid. 13

⁷⁰ Ibid, sid. 54

⁷¹ Ibid, sid. 55

⁷² Ibid, sid. 56

Det är viktigt att komma ihåg att värdekedjan skiljer sig åt mellan olika aktörer inom samma bransch. Denna kunskap kan användas av företaget för att skapa konkurrensfördelar i förhållande till andra aktörer på marknaden genom att aktiviteter skräddarsys för att på bästa sätt skapa värde för dess kunder.⁷⁴ Shank och Govindarajan beskriver utförligt hur företagets värdekedja identifieras och används genom en process som involverar tre steg.⁷⁵

1) Identifiera värdekedjan

Utgångspunkten är att definiera företagets värdekedja och hänföra intäkter och kostnader till olika aktiviteter. Det författarna benämner som aktiviteter är de viktiga delar i företagets verksamhet som skapar värde för dess kunder. Information om respektive aktivitet och de intäkter de genererar, de kostnader de orsakar samt det kapital de binder skapar underlag för beräkning av den avkastning som varje värdedrivande aktivitet ger upphov till.⁷⁶

2) Identifiera kostnadsdrivare

Kostnadsdrivarna förklarar varje värdedrivande aktivitets kostnader. Traditionellt sett ses produktionsvolym som den enda förklarande variabeln till kostnadsbilden i företaget, vilket förespråkarna av Strategic Cost Management förkastar. Kostnadsdrivarna delas in i två kategorier, strukturella och utförandemässiga, vilka beskrivs mer detaljerat i kommande avsnitt. Centralt för Strategic Cost Managementverktyget är att kostnadsdrivarkonceptet är ett sätt att förstå vad som skapar kostnader i respektive aktivitet och vilken betydelse dessa kostnader har för ett företags positionering och konkurrenskraft. Det är även viktigt att poängtera att inte alla kostnadsdrivare är lika viktiga under olika perioder i ett företags livscykel.⁷⁷

Porter nämner flera metoder för att identifiera företagets kostnadsdrivare och för att fastställa respektive kostnadsdrivares påverkan på den totala kostnadsbilden. I vissa fall är kostnaderna enkla att upptäcka då aktiviteterna analyseras. Övriga kan urskiljas dels genom att studera historisk data över vilka kostnader som verksamheten genererar och dels via intervjuer med personer inom företaget med god kunskap om företagets olika aktiviteter. Avslutningsvis nämns metoden att identifiera företagets kostnadsdrivare genom att jämföra kostnader inom en värdeskapande aktivitet hos företaget med respektive aktivitets kostnader hos dess konkurrenter. Den sistnämnda är ett effektivt sätt att fastställa vilka kostnadsdrivare som är avgörande för företagets konkurrenskraft.⁷⁸

⁷³ Shank, J K. et al. *Strategic Cost Management* (1993), sid. 56

⁷⁴ Porter M E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985), sid. 34

⁷⁵ Shank, J K. et al. *Strategic Cost Management* (1993), sid. 58

⁷⁶ Ibid, sid. 59

⁷⁷ Ibid, sid. 59-60

⁷⁸ Porter M E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985), sid. 87

3) Skapa varaktiga konkurrensfördelar

Ett företag har två alternativ för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Dessa är att kontrollera företagets kostnadsdrivare bättre än konkurrenterna eller förändra värdekedjan.⁷⁹ Väljer företaget det förstnämnda alternativet beskriver Shank och Govindarajan tre möjligheter som skapar en förbättrad lönsamhet för företaget:⁸⁰

- Minska kostnaderna med bibehållet värde
- Öka värdet av aktiviteterna med samma kostnadsbild som tidigare
- Minska kapitalbindningen med bibehållen intäkts- och kostnadsbild

Ett effektivt sätt att skapa en unik position med hjälp av att hantera kostnaderna på bästa sätt är att jämföra företagets värdekedja med den hos företagets närmaste konkurrenter. Alternativet att förändra värdekedjan är mycket arbetskrävande men kan ge stora lönsamhetsförbättringar.⁸¹

3.3.2 Strategisk positionering

Strategic Cost Managements andra delmoment syftar till att klargöra hur företaget väljer att konkurrera dvs. vilken position företaget tar på marknaden. Även denna del tar sin utgångspunkt i Porters modell om företagets olika strategiska val. Ett företag kan välja att konkurrera genom antingen en lågkostnadsstrategi eller produktdifferentiering. Detta är två tillvägagångssätt som är väl kända och accepterade inom den akademiska litteraturen. Den strategiska position som företaget väljer kommer att påverka sättet att analysera kostnaderna.⁸²

Porters modeller om företagets strategiska positionering utgår från de aktiviteter som utförs i företagets verksamhet och de kostnader de medför. Han menar att kostnadsledarskap skapas genom att utföra specifika aktiviteter mer effektivt än konkurrenterna samt att en differentieringsstrategi innefattar både valet av aktiviteter och hur de utförs. De begrepp som kan kopplas till dessa positioneringsstrategier är operationell effektivitet och strategisk positionering. Den förstnämnda handlar om att utföra samma aktiviteter som företagets konkurrenter men mer effektivt. Den strategiska positioneringen utgår istället från att företaget antingen utför aktiviteter som skiljer dem från dess konkurrenter eller utför samma aktiviteter fast på ett annorlunda sätt.⁸³

För att skapa en strategi som är konkurrenskraftig måste företaget genom sina aktiviteter kunna skapa ett unikt värde för kunden. Porter beskriver tre möjligheter för företaget att positionera sig på marknaden.⁸⁴

⁷⁹ Shank, J K. et al. *Strategic Cost Management* (1993), sid. 60

⁸⁰ Ibid, sid. 60

⁸¹ Ibid, sid. 60-61

⁸² Ibid, sid. 17

⁸³ Porter, M E. *What is strategy* (1996), sid. 62

⁸⁴ Ibid, sid. 65

Variantbaserad - Konkurrenskraften skapas i valet av produkt eller tjänst som företaget tillhandahåller. Denna metod är lönsam om företaget kan hitta det optimala sättet att producera en produkt eller tjänst samt hitta en unik mix av aktiviteter som stödjer denna strategi. Väljer företaget denna position ligger dess styrka och konkurrenskraft i den produkt eller tjänst som tillhandahålls. Det är därför viktigt att bortse från de tillväxtpotentialer som finns i att även erbjuda service eller andra tjänster kring dess kärnverksamhet då dessa kan minska den totala lönsamheten.⁸⁵

Behovsbaserad - Företaget utgår från ett kundsegment och strävar efter att uppfylla alla behov detta har inom ett specifikt område. Kan ett företag genom skräddarsydda aktiviteter fylla dessa behov bättre än dess konkurrenter skapar detta en lönsam position på marknaden. Ett mycket bra exempel som nämns av Porter inom denna strategiska position är IKEA som har en ambition att tillhandahålla all inredning som dess målgrupp efterfrågar.⁸⁶

Tillgänglighet - Den tredje positioneringsstrategin beskrivs som mindre vanlig än de ovan nämnda. Här väljer företaget att tillhandahålla en produkt eller tjänst till ett specifikt kundsegment. Skillnaden mot den behovsbaserade positioneringsstrategin är att företagets aktiviteter måste förändras för att skapa en möjlighet för företaget att nå sin målgrupp. Om målgruppen finns utspridd på mindre orter med stor geografisk spridning kan det vara svårt att effektivt och lönsamt tillhandahålla produkter och speciellt tjänster om inte aktiviteter skräddarsys för att klara detta. Då exempelvis varje mindre marknad inte ger upphov till några skalfördelar kan däremot inköp, administration och marknadsföring centraliseras och därmed minskar kostnaderna för företaget som helhet.⁸⁷

Oberoende av vilket val som görs angående strategierna som nämns ovan kan positioneringen vara allt från mycket omfattande till att tillgodose behovet för ett smalt segment. Nyckeln till en lyckosam positionering ligger i att skapa skräddarsydda aktiviteter som tillsammans skapar värde för kunden. Det är även viktigt att skilja företaget från dess konkurrenter genom att välja aktiviteter som är unika för det egna företagets verksamhet. En lönsam position är dock inte tillräckligt för att i ett längre tidsperspektiv skapa en konkurrenskraftig strategi, då denna kommer att imiteras av företagets konkurrenter. Målsättningen bör därför vara att skapa en strategi som är beroende av flera aktiviteter och det sätt dessa interagerar med varandra, då det är svårare att efterlikna en strategi som består av många olika aktiviteter än ett fåtal. Verkar aktiviteterna dessutom komplimenterande till varandra vinner inte företagets konkurrenter stora fördelar genom att de förmår imitera en enskild aktivitet, såvida de inte lyckas kopiera hela systemet.⁸⁸

⁸⁵ Porter, M E. *What is strategy* (1996), sid. 66

⁸⁶ Ibid, sid. 66

⁸⁷ Ibid, sid. 67

⁸⁸ Ibid, sid. 74

Positioneringen beror som ovan nämndes inte bara på vilka aktiviteter som företaget utför utan även på hur dessa aktiviteter påverkar varandra. Porter tar avstånd från att företags kärnkompetens är avgörande för dess lönsamhet och betonar istället vikten av att skapa en bra ”passform”. Enskilda aktiviteter utförs inte oberoende av varandra inom företaget utan bör samspela för att skapa en lönsam strategi. Porter urskiljer tre olika sorters passformar vilka alla kan appliceras på det enskilda företaget.⁸⁹

- Konsistens mellan aktivitet och strategi: Aktiviteterna måste vara logiska och stödja den övergripande strategin. Väljer företaget att konkurrera genom en lågkostnadsstrategi måste alla aktiviteter anpassas efter denna och företaget måste sträva efter kostnadsminimering i varje led.
- Förstärkande aktiviteter: För att skapa förstärkande aktiviteter måste företaget hitta ett sätt där aktiviteterna inom ett område verkar stödjande i förhållande till aktiviteterna inom ett annat.
- Ömsesidigt utvecklande aktiviteter: Aktiviteterna utvecklar varandra.

Kärnan till en effektiv och lönsam strategi är att göra många saker rätt och dessutom lyckas förena dessa aktiviteter.⁹⁰

3.3.3 Analys av kostnadsdrivare

Kostnaderna är beroende av många faktorer som är relaterade till varandra på olika sätt. Att förstå kostnadernas beteende är att förstå vad som driver de olika kostnaderna i olika situationer. Metoden är en reaktion på den traditionella synen att produktionsvolymen är central i arbetet med att uppskatta kostnaderna i en verksamhet. Strategic Cost Management utgår istället från två olika kategorier av kostnadsdrivare, strukturella kostnadsdrivare och utförandemässiga kostnadsdrivare. De strukturella kostnaderna drivs av företags tydliga strategiska val medan de utförandemässiga är beroende av företags förmåga att skapa god lönsamhet.⁹¹ Nedan återges exempel på vad som kan innefattas av dessa båda begrepp:

Strukturella kostnadsdrivare

- ▶ Skalstorlek
- ▶ Fokus

- ▶ Teknologi
- ▶ Erfarenhet
- ▶ Komplexitet

Utförandemässiga kostnadsdrivare

- ▶ De anställdas relation till företaget
- ▶ De anställdas inställning till ständiga förbättringar (kaizenmentalitet)
- ▶ Effektivitet i produktion
- ▶ Effektivitet i produktens design

⁸⁹ Porter, M E. *What is strategy* (1996), sid. 70

⁹⁰ Ibid, sid. 75

⁹¹ Shank J K, *Analysing technology investment- from NPV to Strategic Cost Management* (1996), sid. 194

Av ovanstående kan utläsas att för de utförandemässiga kostnadsdrivarna är ”mer alltid bättre” vilket inte alltid stämmer för de strukturella.⁹² Exempel på detta är att en mer komplex produktionslinje inte alltid är bättre än en enklare.

En kostnadsdrivaranalys visar var kostnaderna uppkommer och hur de varierar mellan företagets olika aktiviteter. Denna kan användas för att jämföra det egna företagets kostnadsposition med dess konkurrenters, vilket visar om aktiviteterna utförs effektivt och lönsamt. Insikten om kostnadsbilden inom företaget och i branschen kan sedan användas för att öka effektiviteten och därmed förbättra lönsamheten för det enskilda företaget.⁹³ Porter lägger även stor vikt vid hur kostnadsdrivare påverkar varandra för att få en bättre överblick över kostnadsbilden i företaget. I en situation där kostnadsdrivarna förstärker varandra måste företaget välja en strategi som strävar efter att minska dessa kostnader.⁹⁴

3.4 SWOT- analys

SWOT-analysen är ett verktyg som används för att mäta en enhets (t ex en bransch, ett företags, en avdelnings eller en enskild individs) styrkor och svagheter. Analysen visar också vilka möjligheter och hot som förändringar i enhetens omvärld kan ge upphov till. Denna typ av analys är ett viktigt ekonomistyrningsverktyg som ger en god bild av företagets situation på marknaden. SWOT-analysen fyller en viktig funktion vad gäller företagets strategiska planering⁹⁵ och bör alltid ingå i företagets verksamhetsplan.⁹⁶ Analysen sammanställs oftast i en matris där den övre delen utgörs av den interna dimensionen, styrkorna och svagheter, och den undre av de externa faktorerna, möjligheterna och hoten.

En fördel med SWOT-analysen är att den är enkel att förstå och ta till sig.⁹⁷ Den ger en bra bild av vilka faktorer, såväl interna som externa, som företaget måste ta hänsyn till för att nå framgång. SWOT-analysen söker även aktivt efter framtida förändringar, vilket minskar risken för förändringströghet. Den uppställda matrisen är dock statisk och anpassar sig inte över tiden utan måste revideras årligen för att hållas uppdaterad.⁹⁸ Analysinstrumentet har även den nackdelen att den bygger på antaganden om framtiden. Dessa antaganden är svåra att göra och de är dessutom subjektiva i bemärkelsen att de är beroende av vem som gör dem. Slutligen kan det vara svårt att avgöra till vilken av de fyra kategorierna en faktor hör, eftersom det beror på hur den bemöts och hanteras.

3.4.1 Styrkor och svagheter

Styrkor och svagheter finns i företagets inre miljö och är oftast nutida eller en följd av redan inträffade händelser. Här uppmärksammas rådande kompetenser och resurser för att avgöra

⁹² Shank J K, *Analysing technology investment- from NPV to Strategic Cost Management* (1996), sid. 194

⁹³ Grant, R M. *Contemporary Strategy Analysis* (2005), sid. 264

⁹⁴ Porter M E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (1985), sid. 87

⁹⁵ Kotler et al. *Principles of marketing* (1999), sid. 85

⁹⁶ *Ibid*, sid. 111-112

⁹⁷ ”SWOT-analys” (2004), <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=56906>

⁹⁸ Adams, J. “Analyze your company using SWOT”, *Supply House Times*, Sept. 2005

vad som görs bra och vad som behöver förbättras. Styrkor och svagheter är relativa, dvs. att företaget är bra på något räcker inte för att utgöra en styrka, utan de måste vara bättre än sina konkurrenter. Det är även kritiskt att styrkorna når ut till företagets kunder. Det är inte en styrka att ett företag producerar god och näringsriktig mat om det inte är den typ av mat som kunderna efterfrågar. Kundenkäter och liknande undersökningar är ett bra sätt att ta reda på vad som verkligen är företagets styrkor och svagheter.⁹⁹

3.4.2 Möjligheter och hot

Möjligheter och hot är framtidsinriktade, och bygger på kommande förändringar i företagets omgivning.¹⁰⁰ Här handlar det om att vara uppmärksam på den externa miljön för att kunna dra fördelar av förändringar inom t ex makroekonomin eller demografien. Att snabbt kunna svara på händelser i sin omvärld ger företaget en konkurrensfördel gentemot aktörer som saknar denna förmåga. En faktor i omvärlden kan innebära en möjlighet för ett företag och ett hot för ett annat, beroende på hur företagen lyckas bemöta den. Dessutom förändras klassificeringen över tiden och vad som varit en möjlighet kan övergå till att utgöra ett hot om företaget inte lyckas dra nytta av förändringen ifråga på det sätt som var tänkt.

3.4.3 Definition, nytta och utformande

SWOT-analysen är enligt Kotler ett verktyg som visar en sammanställning av de kritiska faktorer man funnit genom intern- och externrevision. Verktuget riktar uppmärksamhet mot företagets viktigaste styrkor och svagheter och de möjligheter och hot som det står inför.¹⁰¹

Enligt Kotler är den främsta nyttan med en SWOT-analys att göra ledande befattningshavare uppmärksamma på den utveckling och förändring som hela tiden påverkar företaget.¹⁰² Dessa faktorer kan vara såväl interna som externa. Genom att faktorerna uppmärksammas på ett tidigt stadium kan man bättre dra nytta av de fördelar de medför eller undvika de hot de utgör. Även Adams menar att omvärlden ständigt förändras och att företagen måste anpassas till detta. Hon menar inte att vissa förändringar alltid är positiva och andra är negativa och att man ska anpassa sig till dessa givna förhållanden. Istället kan en förändring i omvärlden innebära ett hot eller en möjlighet, beroende på hur man lyckas bemöta den.¹⁰³ Det faktum att samma faktor i SWOT-analysen kan vara såväl en fördel som en nackdel, beroende av hur de bemöts kan enligt Hill och O'Sullivan göra det svårt att utskilja de olika typerna. För att underlätta identifieringen menar de att det är bra att bryta ned faktorn i grunden för att bättre kunna analysera den.¹⁰⁴

Eftersom det står klart att företag ständigt påverkas av förändringar är det viktigt att kontinuerligt ta hänsyn till dessa för att säkerställa att de faktorer som ingår i SWOT-analysen

⁹⁹ Hill, E. et al. *Marketing* (1999), sid. 381

¹⁰⁰ Ibid, sid. 381

¹⁰¹ Kotler et al. *Principles of marketing* (1999), sid. 1009

¹⁰² Ibid, sid. 94

¹⁰³ Adams, J. "Analyze your company using SWOT", Supply House Times, Sept. 2005

¹⁰⁴ Hill, E. et al. *Marketing* (1999), sid. 381

speglar den senaste verkligheten. Hill och O'Sullivan listar fyra viktiga steg som bör användas för att hålla sig uppdaterad på vad som händer i företagets omvärld:¹⁰⁵

Scanning: Att kontinuerligt se över alla olika delar av företagets yttre miljö för att snabbt kunna anpassa sig till förändringar. På detta sätt kan man undvika att det går så långt att förändringarna blir till hot.

Monitoring: När en förändring har uppmärksammats är det viktigt att analysera tidigare mönster och cykler för att kunna avgöra hur den kan komma att utvecklas i framtiden och därmed kunna bemöta den på bästa sätt.

Forecasting: Här undersöks omfattningen och hastigheten av förändringen. Framtida scenarier kan ställas upp för att göra företaget förberett på förändringens olika möjliga effekter.

Assessment: Förändringens påverkan på företagets förmåga att skapa värde för sina kunder undersöks här för att avgöra hur signifikant förändringen är. Utifrån detta vidtar man sedan lämpliga åtgärder.

Beroende på förändringens betydelse för företaget och hur sannolik förändringen är måste man arbeta olika aktivt med att upptäcka och anpassa sig till den.¹⁰⁶ Genom att kontinuerligt hålla sig uppdaterad på förändringar minskar man risken att de antaganden som görs vid uppställandet av en SWOT-analys är felaktiga. Detta är viktigt eftersom de hot och möjligheter man identifierar är framtidsorienterade och bygger på dessa antaganden. Oriktiga antaganden kan få förödande konsekvenser genom att företaget gör upp handlingsplaner utifrån dessa och därmed bemöter situationer felaktigt.

Vid utformningen av en SWOT-analys ska man inte lista alla faktorer i företagets omgivning. Det är viktigt att fokusera på de faktorer som antas ha signifikant påverkan på företagets framgång och som sannolikt kommer att inträffa. Begränsas inte antalet faktorer inom de fyra olika kategorierna blir det svårt att behålla fokus på de som verkligen är relaterade till företagets kritiska framgångsfaktorer.¹⁰⁷ Ytterligare ett sätt att göra användningen av SWOT-analysen lättare och mer fokuserad på det som är viktigt är att rangordna de olika styrkorna, nackdelarna, möjligheterna och hoten, för att sedan kunna prioritera bland dem.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Hill, E. et al. *Marketing* (1999), sid. 77-78

¹⁰⁶ Ibid, sid. 78

¹⁰⁷ Kotler et al. *Principles of marketing* (1999), sid. 95

¹⁰⁸ Hill, E. et al. *Marketing* (1999), sid. 381

4

~ STORHUSHÅLLSBRANSCHEN ~

Kapitlet innehåller en beskrivning av de aktörer som påverkar företagsrestaurangernas konkurrenssituation. Vi redogör även för en tänkbar utveckling för branschen.

4.1 Branschbeskrivning

I detta avsnitt presenteras storhushållsbranschen och aktörerna som verkar i denna bransch. Branschbeskrivningen utförs utifrån företagsrestaurangernas synvinkel.

4.1.1 Introduktion och prognos

Storhushållsbranschen består av flera aktörer, där många av dessa saknar direkt relevans för undersökningen i denna uppsats. Den primära källan för denna redogörelse av branschen och dess aktörer är Delfi storhushållsguide 2004. Enligt denna finns generella externa faktorer som har en stor påverkan på den framtida utvecklingen i storhushållsbranschen. Några av de som nämns är politiska beslut, demografiska faktorer, samhällsekonomisk utveckling, attityd- och inkomstfaktorer. Vid en bedömning av utvecklingen i branschen prognostiseras en genomsnittlig ekonomisk tillväxt på 2-3 procent till år 2008. Till grund för denna prognos ligger den demografiska utvecklingen, en prognos över utvecklingen på arbetsmarknaden, samhällsdebatten samt antaganden om den fortsatta ekonomiska tillväxten. För restaurangnäringen sker ingen generell prognostisering då branschen beskrivs som alltför heterogen där olika delar utvecklas olika. Indelningen som görs kan sammanfattas i följande delar där även den prognostiserade utvecklingen presenteras:

- Restaurang, kommersiell och fast food; förväntas öka
- Take away, Home Meal Replacement och hämtmat från restaurang; ökar marginellt
- Take away, Home Meal replacement och hämtmat från butik, särskilt service- och trafikbutiker; ökar kraftigt
- Take away, Home Meal Replacement och hämtmat från separata måltidsbutiker; ökar
- Hemlagat, köpt i butik; minskar

Den ökande trenden av det som i branschen kallas Home Meal Replacement är en viktig faktor för den fortsatta utvecklingen. Detta är de färdiga måltider som livsmedels- och servicebutiker tillhandahåller och som påverkar konkurrensen för såväl restaurangnäring som traditionell handel. Måltiderna säljs i dagligvarubutiker men även restauranger har upptäckt denna snabba måltidslösning vilket troligen kommer att öka deras försäljning i framtiden. Generellt förutspås en svag tillväxt under den kommande femårsperioden.

4.1.2 Branschkonkurrenter

Storhushållsmarknaden delas in i offentliga storhushåll och privata storhushåll. Det har framkommit under våra intervjuer att den offentliga storhushållsmarknaden upphandlar stora volymer av livsmedel varför de är mycket starka aktörer på marknaden med den starka förhandlingsposition som följer av detta. En stor del av fabrikanternas nuvarande produktutveckling sker med anpassning till denna marknad varför en översiktlig redogörelse följer. De aktörer som enligt Delfi storhushållsguide samlas under denna rubrik är alla storhushåll med en offentlig huvudman. Skolmåltidsverksamheten står för den största andelen av marknaden med en marknadsandel på 17 till 18 procent.¹⁰⁹ Denna del av marknaden innefattar matsalar inom i stora drag grundskolor, gymnasieskolor samt vuxenutbildningar. Andra stora aktörer inom den offentliga sektorn är barn- och äldreomsorg samt sjukvård. Tillsammans omfattar dessa 25 procent av marknaden (43 % skolor inräknade).¹¹⁰ Dessa aktörer utgör dock ingen direkt konkurrens avseende antalet gäster men påverkar indirekt företagsrestaurangbranschen genom sin starka förhandlingsposition i relationen med leverantörer.

Den privata storhushållsmarknaden delas in i sjöfart, kommersiella restauranger, företagsrestauranger, fast foodrestauranger, cateringföretag och entreprenörer. Då dessa aktörer är företagsrestaurangernas huvudsakliga konkurrenter följer en kort presentation av dessa.

Företagsrestauranger

Företagsrestaurangbranschen genomgick en stor förändring under den första delen av 90-talet. Under 1990 subventionerades lunchen för 2,8 miljoner förvärvsarbetande. Detta kan jämföras med de 500 000 som idag erbjuds möjligheten att få subventionerade måltider av arbetsgivaren. Detta resulterade i en kraftig nedgång i antalet gäster under de första åren. Efter 1993 planades denna tillbakagång ut och marknaden kan efter detta beskrivas som stagnerande.

I en kartläggning av svenskarnas lunchvanor under åren 1996, 2001 och 2004 framgår att företagsrestaurangernas främsta konkurrent är livsmedelsbutikerna. Denna aktör står för både den mat som tillagas i hemmet och för de djupfrysta portionsförpackningarna av vilka den senare är på stark frammarsch.¹¹¹ Andra aktörer som bidrar till en ökning av konkurrensintensiteten på marknaden är restaurangbranschen i övrigt bestående av pizzerior, gatukök och andra lunch- och snabbmatsrestauranger. Redogörelse för dessa aktörer följer i ett senare avsnitt.

Omsättningen i branschen minskade marginellt under det senaste året. Företagsrestaurangernas storlek ser ut att ha en mindre betydelse för tillväxten men en svag

¹⁰⁹ Delfi storhushållsguide (2004) bifogade diagram från 1995 till 2002.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Delfi storhushållsguide (2004), sid. 104

ökning kan urskiljas för de restauranger som serverar mer än 500 måltider under en dag. I jämförelse har de mindre företagsrestaurangerna minskat något i antal.¹¹²

De finns många viktiga faktorer som påverkar utvecklingen i branschen. Den ökande hälsotrenden förutspås ha en positiv inverkan på företagsrestaurangbranschen. Allt fler börjar inse att lunchen är en viktig del i arbetet med att öka friskvården på arbetsplatserna. Även ökade subventioner från både samhället och företagen har diskuterats i större utsträckning vilket gynnar branschen som helhet.¹¹³ Företagens struktur och lokalisering är andra faktorer som påverkar restaurangnäringen. Växande företag har ökad benägenhet att erbjuda de anställda en restaurang nära verksamheten. Den geografiska spridningen kan påverka branschen i olika riktningar. En ökande koncentration till storstäderna bidrar till att konkurrensen intensifieras från andra restauranger vilket har en negativ inverkan på företagsrestaurangbranschen. Samtidigt anses det svårare för de anställda att äta lunch hemma om arbetsplatsen ligger i ett storstadsområde vilket innebär bättre förutsättningar för branschen. Andra företeelser som kan verka positivt för företagsrestaurangbranschen är introduktionen av nya betalningssätt vilket kan bidra till en ökning av försäljningen. Detta består främst av Rikskupongers lansering av betalkort som ersättning till de tidigare lunchkupongerna vilket förenklar arbetet för restaurangen, arbetsgivaren och kupongföretaget. Betalkortet är ett kontantkort som laddas av arbetsgivaren vilket minskar fakturahanteringen.

Sjöfart och kommunikationer

Aktörerna i denna kategori serverar måltider till passagerare på svenskregistrerade fartyg samt inom flyg- och tågtrafik.¹¹⁴ Vi anser inte att företagen som agerar på denna marknad utgör någon konkurrens till företagsrestaurangerna varför ingen närmare presentation görs för dessa aktörer.

Fast foodrestauranger

De restauranger som innefattas av begreppet fast foodrestauranger uppfyller alla kraven på en kort väntetid för kunden, tillgänglighet och flexibilitet. Kunden ska erbjudas möjlighet till snabb servering vilket innebär att maten måste vara förpreparerad eller ha en kort tillagningstid. Begreppet tillgänglighet innebär att måltiden ska finnas åtkomlig på platser där många människor rör sig och flexibiliteten syftar till måltidssituationen. Av detta framgår att möjlighet ska erbjudas att äta måltiden sittande vid ett bord alternativt som take away. De aktörer som ingår i denna kategori är dels traditionella hamburgerrestauranger, gatukök, pizzerior smörgåsrestauranger och barer och dels den färdigmat som kan köpas i livsmedelsbutikerna. Denna bransch är den som just nu står inför de största förändringarna. En stor anledning till detta är oklarheten i vad som bör innefattas av begreppet fast food. Exempel på detta är dagligvarubutikernas djupfrysta livsmedel som förvisso uppfyller kriterierna för att klassas som fast food men som ändå inte räknas till storhushållsbranschen.

¹¹² Delfi storhushållsguide (2004), sid. 105

¹¹³ Ibid, sid. 106

¹¹⁴ Ibid, sid. 86

För att förenkla analysen av konkurrensintensiteten i branschen beskrivs dessa produkter under rubriken substitut.

Hela fast foodmarknaden är i dagsläget mycket konkurrensintensiv och dynamisk. Under de senaste åren har nya aktörer etablerats på marknaden och fler är på väg in på marknaden. Vanliga fenomen på denna marknad är både uppköp och fusioner samtidigt som nyetableringar och nedläggningar är frekvent förekommande.¹¹⁵ Viktiga faktorer som gynnar fast foodbranschens aktörer är det växande antal enpersonshushåll samt den dåliga matlagningsskunskap som präglar den yngre generationen.

Catering- och entreprenadföretag

Företagen tillhandahåller måltids- och annan serviceverksamhet. Detta begrepp innefattar även företagsrestaurangerna varför ingen närmare redogörelse återges. Vi ser inte att den konkurrerande cateringverksamheten utgör en stark konkurrent till företagsrestaurangbranschen då de koncerner som dominerar cateringmarknaden även är de mest framträdande på marknaden för företagsrestauranger.

Övriga restauranger

Denna kategori representerar de restauranger som inte ingår i någon av de tidigare nämnda kategorierna. Antalet enheter ökade cirka 0,7 procent under 2003 vilket tyder på att tillväxten i denna bransch till viss del stagnerat.¹¹⁶ Viktigt att poängtera är att denna bransch omfattas av hotell och gourmetrestauranger vilka har liten eller ingen påverkan på konkurrensintensiteten bland lunchrestauranger.

4.1.3 Potentiella nyetablerare

Denna kategori representerar de företag som kan förväntas konkurrera med företagsrestaurangerna. Konkurrensen från dessa aktörer är beroende av huruvida in- och utträdesbarriärer finns på marknaden. Av naturliga orsaker kan inte en utförlig redogörelse av dessa återges då de ännu inte existerar.

4.1.4 Substitut

Den viktigaste trenden idag står Home Meal Replacement för. Detta är ett vidare begrepp än fast food och ska snarare kategoriseras som en måltidslösning. Även om indelningen kan verka oklar är konkurrensintensifieringen som denna aktör medför definitiv. Fast food med Home Meal Replacement inkluderat innehar en marknadsandel på ungefär 50 procent i USA och området är på stark tillväxt även i Europa. Den största aktören på Home Meal Replacementmarknaden är idag dagligvaruhandeln och stora satsningar är att vänta av de tre största aktörerna ICA, Axfood och Coop. Inom detta område är även servicehandel och trafikbutiker på snabb tillväxt. Detta utgör ett stort hot mot hela storhushållsnäringen vilket några traditionella restauranger tagit fasta på. I Stockholm erbjuder flera restauranger färdiga

¹¹⁵ Delfi storhushållsguide (2004), sid. 112

¹¹⁶ Ibid, sid. 92

måltider i take away butiker och trots den till en början långsamma tillväxten hade detta segment uppnått en omsättning på ungefär 7,3 miljarder SEK under 2003.¹¹⁷ Marknaden är den snabbast växande med en genomsnittlig tillväxt på 7,7 procent per år under en sju års period. I jämförelse kan nämnas de traditionella restaurangernas tillväxt på 3,7 procent under samma tidsperiod.

Ett annat viktigt substitut på marknaden är livsmedelsbutikernas djupfrysta portionsförpackningar. Dessa utgör i dagsläget ca 90 % av marknaden. Dock är tendensen att efterfrågan av den kylda färdigmaten ökar. Denna efterfrågan förväntas öka ytterligare om möjlighet att konsumera måltiden i butiken erbjuds ("restaurang i butik").

4.1.5 Köpare

Företagsrestaurangernas kunder delas in i två kategorier. Den första är det som branschen definierar som gäster, dvs. de ätande gästerna i restaurangen. Begreppet kund förknippas ofta med företaget som tillhandahåller lokalerna till företagsrestaurangerna. Det är denna indelning som vi följer i vår uppsats för att undvika begreppsförvirring för läsaren.

4.1.6 Leverantörer

Förutom storhushållen är leverantörerna viktiga aktörer på marknaden. De aktörer som har betydelse för denna uppsats är de företag som ingår i grossist- och fabrikantled.

Grossister

Grossisterna kan delas in i full- och delsortimentsgrossister. Den dominerande kategorin på marknaden är de s.k. fullsortimentsgrossisterna som svarar för 60 procent av leveranserna. En tendens som kan urskiljas på marknaden är att dessa företag blivit något effektivare under de senaste åren. Mellan åren 2002 och 2003 minskade antalet aktörer med ett företag samtidigt som antalet anställda minskade med 2,6 procent. Detta samtidigt som omsättningen minskade med endast 2,2 procent vilket pekar på en effektivitetshöjning alternativt en ökning av vinsten.¹¹⁸ Den tendens som kan urskiljas är att kedjebildningen ökar. Utvecklingen är en följd av ett ökande koncepttänkande samt att större aktörer får större inköpsmakt. Branschen genomgår i dagsläget en omstruktureringsprocess där koncentrationen blir allt mer framträdande. Exempel på hur marknaden har förändrats är att det förekommit uppköp och fusioner mellan såväl två svenska företag som svenska och utländska bolag.¹¹⁹

Fabrikanter

Fabrikantföretagen har en viktig roll i storhushållsbranschen. Här produceras de produkter som grossisterna distribuerar och som i vårt fall företagsrestaurangerna tillagar. Det rör sig om allt från rena råvaror som tillagas i köken till färdiga måltider som endast kräver uppvärmning. Viktigt att poängtera är även att fabrikantledet till viss del har en dubbel roll i

¹¹⁷ Delfi storhushållsguide (2004) sid. 111

¹¹⁸ Ibid, sid. 19

¹¹⁹ Ibid, sid. 22-23

detta sammanhang då produkterna distribueras dels direkt till slutförbrukarna och dels till grossistkedjorna. Andelen livsmedel som levereras direkt till kunden är ungefär en tredjedel av de totala leveranserna men utvecklingen går mot en ökad grossistdistribution. Företagens storlek är mycket varierande där många av producenterna är små enmansföretag.

Konkurrensen blir allt mer intensifierad vilket gör att större företag med kända varumärken är de som klarar sig bäst på marknaden. EU-medlemskapet gör att nya aktörer kommer att etableras på den svenska marknaden. Detta kommer även att påverka vilket framtida produktsortimentet som erbjuds. I takt med internationaliseringen ökar även intresset för miljö- och etikfrågor och det blir allt viktigare för gästen att veta varifrån produkten kommer. Denna utveckling är starkt sammankopplad med dels diskussionen kring BSE (galna kosjukan) och dels akrylamid- och fettdebatten.

5

~ FÖRBEREDDA LIVSMEDEL I STORHUSHÅLLSBRANSCHEN ~

I kapitlet redogörs för vad som framkommit under våra intervjuer. Vi beskriver hur fallföretagen arbetar med förberedda livsmedel idag och hur de ser på utvecklingen inom detta område. Slutligen beskrivs relationerna i värdekedjan och de interna respektive externa möjligheter och svårigheter företagen ser med ett ökat användande av förberedda livsmedel.

5.1 Fallföretagen

Nedan sammanställs resultatet av intervjuerna för att ge en generell översikt över inställningen till en ökad användning av förberedda livsmedel i de tre steg i värdekedjan som omfattas av undersökningen. Vi har inte fokuserat på de enskilda företagen då målsättningen varit att ge en övergripande beskrivning av de olika ledens åsikter.

5.2 Fabrikantled

5.2.1 Intervjuerna i korthet

Alla de fyra företagen vi vänt oss till arbetar redan idag i någon utsträckning med förberedda livsmedel och generellt sett är de positiva till att öka andelen av denna typ av produkter. Två av respondenterna upplever att kompetensbehovet hos de anställda kommer att förändras vid en ökad användning av förberedda livsmedel.

Fabrikanternas relation med grossisterna är tätare än den med företagsrestaurangkedjorna, men alla fyra företagen har någon form av kontakt även med de senare, särskilt vad gäller produktutveckling.

De största styrkorna inom fabrikantföretagen gällande en ökad användning av förberedda livsmedel är att produkten tillhandahålls redan idag och att de är positivt inställda till denna typ av livsmedel. Svagheter består främst i att produktionsapparaten hos de största fabrikanterna inte är anpassad för mindre produktlinjer samt bristande kommunikationen med företagsrestaurangledet.

Möjligheten som identifierats i fabrikantled är att en ökad andel förberedda livsmedel genererar en högre omsättning. Hoten har främst att göra med prissättningen. En respondent anser att priserna för förberedda livsmedel generellt sett är för låga medan en annan anser att problemet ligger i att priserna för vissa produkter är för låga medan de för andra är för höga.

5.2.2 Verksamheten

Två av företagen anger att produktion är deras främsta aktivitet, medan de två andra ser marknadsföring och försäljning som sina främsta arbetsområden. I de två sistnämnda företagen sker produktionen företrädesvis i andra delar av koncernen men en viss del läggs ut externt. Ett av företagen arbetar huvudsakligen mot restauranger och storhushåll medan ett annat ser dagligvaruhandeln som sitt främsta verksamhetsområde. De två resterande företagen har stor verksamhet inom båda segmenten.

De två företag som inte anger att deras främsta aktivitet är produktion säger att de största kostnadsposterna är försäljning och marknadsföring. Även ett av de två övriga nämner dessa som stora kostnader. Flera av företagen nämner även personalkostnader som en hög kostnad och ett av dem utvecklar resonemanget och säger att lönekostnaden inte är hög i produktionen eftersom mycket är automatiserat med maskiner, men att posten är större vad gäller administration och försäljning. Samma företag säger att förpackningskostnaderna är relativt höga för detaljhandelssegmentet, men att dessa inte är av någon betydande storlek för storhushåll eftersom de köper så stora mängder. Det framkommer även av flera av företagen att råvarukostnader är en av de största kostnaderna. Endast ett av företagen anger att forsknings och utvecklingskostnader är en stor kostnadspost.

Företagens strategiska position skiljer sig något åt men vi kan utläsa att inget av företagen har valt att satsa på en lågkostnadsstrategi. Ett av företagen uppger att de anser att det viktigaste är kundens välbefinnande och att de strävar efter att alltid erbjuda näringsriktig mat. Ett annat företag har en tydlig penetreringsstrategi och fokuserar på ett fåtal områden. Deras målsättning är att bli marknadsledande inom de områden som visat sig mest fördelaktiga för dem. Ett av företagen satsar mycket på innovationer och utveckling främst inom området förberedda livsmedel.

5.2.3 Dagens arbete med förberedda livsmedel

Alla fyra företag som vi vänt oss till arbetar idag med förberedda livsmedel i någon utsträckning. Ett av företagen anser att alla produkter i deras sortiment är förberedda i någon grad, medan de andra uppger att de arbetar med såväl råvaror som förberedda livsmedel. Två av företagen säger att en del av deras långsiktiga strategi är att arbeta mer med förberedda livsmedel och även med en högre grad av förberedning.

5.2.4 Framtida utveckling av förberedda livsmedel

De företag i fabrikantled som vi undersökt är generellt sett positiva till en ökad användning av förberedda livsmedel. Två av företagen anger att de arbetar aktivt för att försöka öka en sådan användning, både inom den egna verksamheten och genom samarbete med kunder.

Vid en ökad användning av förberedda livsmedel anger två av företagen, de som uppgett att produktion är deras främsta aktivitet, att kompetensbehovet inom företaget kommer att förändras. En av dessa beskriver att en annan säljmetodik kommer att behövas. Vid

förberedda livsmedel läggs mer fokus på varans användningsområden, vilket enligt respondenten ställer högre krav på säljarens kompetens. Samma respondent säger även att mer förberedda livsmedel kommer att innebära mer teknik och mindre personal. Den andra respondenten som tror att ett annat kompetensbehov kommer att uppstå menar att marknadsföringen kommer att förändras. Det kommer att bli viktigt att kunna utbilda och föra ut sitt budskap på ett tydligare sätt. Respondenten tror att produktionen är förberedd på en utveckling mot mer förberedda livsmedel men om förändringarna i produktionen är omfattande kan vissa investeringar komma att krävas. Respondenten anser även att eftersom konsumtion och matvanor förändras krävs ständiga förbättringar för att kunna möta dagens och framtidens efterfrågan.

Tre av våra fyra respondentföretag säger att en del investeringar skulle krävas för att kunna möta en ökad efterfrågan på förberedda livsmedel. Det rör sig främst om investeringar i produktionsanläggningen. En av respondenterna framhäver att om utvecklingen går från fryst till mer kyld färdigmat så måste investeringar göras. Ett annat av företagen anger att det dessutom kommer att behövas utbildning för att driva verksamheten och marknaden framåt. Det tredje företaget anger att det generellt krävs ökade investeringar i produktionen för att ta fram mer förberedda livsmedel. De anser dock att genom att deras befintliga produktionsapparat är så bred och eftersom de arbetar mycket idag mot att möta en sådan ökad efterfrågan så är de väl rustade inför framtiden.

Det fjärde företaget (ett av dem som inte har produktion som sin huvudsakliga aktivitet) anser inte att ett ökat användande av förberedda livsmedel skulle kräva några investeringar, varken produktionstekniska eller organisatoriska.

En form av förberedning som nämnts under flera av intervjuerna är sous vide, ett tillagningssätt där en produkt kokas under vakuumtryck. När produkten når restaurangköket är den vakuumförpackad och den kan serveras antingen direkt som den är eller stekas/grillas lätt för att få en bra yta. Denna produkt sparar tid i köket och en av respondenterna säger att det är ett koncept som förväntas öka på den privata restaurangmarknaden och även delvis på den offentliga.

5.2.5 Relationer i värdekedjan

I samtliga av de intervjuade företagen är relationen med grossisten tätare än relationen med företagsrestaurangkedjorna. Två av företagen uppger att de säljer alla sina varor via en grossist, även om det ena förutom att sälja till grossisten även har en säljkår som arbetar direkt mot företagsrestaurangkedjorna och gör mycket affärer direkt med dessa. Av allt som företaget säljer har de själva tagit upp order på ca 40 % och lämnat dessa vidare till grossisterna.

Två av fabrikantföretagen uppger att de anser att grossisterna har en stark position på marknaden. En av dessa respondenter anger dock att det är lättare att stå upp mot grossisterna

på storhushållsmarknaden än på dagligvarumarknaden eftersom slutkunderna på storhushållsmarknaden är självständiga och själva väljer vilka grossister de vill samarbeta med. På grund av integrationen mellan grossist och butik på dagligvarumarknaden upplever de att grossisten där kan diktera villkoren i större utsträckning. Det andra företaget ser grossisternas storlek och förhandlingsposition både som en möjlighet och som ett hot. Hotet menar respondenten består i att grossisterna är starka vid förhandling och möjligheten består i dess räckvidd, genom att arbeta med en stor grossist når fabrikanten ut till ett mycket stort antal kunder. Respondenten strävar efter en långsiktig relation med grossisterna.

Ett av de företag som inte uppger att de upplever att grossisterna har en stark förhandlingsposition anger istället att de upplever sin egen förhandlingsstyrka förhållandevis stark. Respondenten tror att företaget genom att försöka identifiera vad kunden vill ha har skapat ett förtroende för sitt varumärke på marknaden, vilket ger dem en god förhandlingsposition.

Alla fyra företagen har även någon form av kontakt med företagsrestaurangkedjorna. En av respondenterna uppger att de har en Key-Accountrelation med de rikstäckande kedjorna. För företagets säljkår råder dock besöksförbud på restaurangkedjornas olika enheter pga. att kedjorna vill ha en central styrning från huvudkontoren. Fabrikantföretaget i fråga känner därför att de inte fullt ut når ut med recept, näringsvärde etc. Respondenten tycker dock att det är positivt att de får möjlighet att träffas vid olika typer av branschmässor. Där känner de att de kan lyfta fram broschyrer och recept och försöka skapa efterfrågan för sina produkter. Ett annat företag uppger att samarbetet idag främst går ut på att beställningar görs direkt mellan fabrikant och företagsrestaurang.

Vad gäller produktutveckling så uppger tre av företagen att ett samarbete med företagsrestaurangkedjorna finns idag. En av respondenterna beskriver att samarbetet innebär att de en till två gånger per år bjuder in representanter från framför allt de stora kedjorna för att diskutera framtida behov och visa exempel på varor som tagits fram. De övriga två företag som angett att det finns ett samarbete kring produktutveckling är mycket positiva till att utöka detta. En av dessa respondenter framhåller vikten av förpackningens utformning och att den passar kundens verksamhet. Företaget har deltagit i olika projekt kring detta och anser att rätt förpackning är lika viktigt som att erbjuda rätt produkt. Det andra företaget som gärna ser en tätare kontakt i produktutvecklingsfrågor nämner inte hur ett sådant samarbete skulle se ut men påpekar att intresset finns från båda håll, dvs. både från fabrikanten och företagsrestaurangkedjan.

Ett av företagen som samarbetar med kedjorna kring produktutveckling ser även att detta innebär konkurrensmässiga fördelar inom värdekedjan. De menar att grossisterna har en svaghet inom detta område då de inte bidrar i produktutvecklingsprocessen utan det måste ske en direktkontakt mellan de övriga två leden. Respondenten säger sig dock märka att

grossisterna motsätter sig en sådan direktkontakt och säger att: ”de hade hellre hanterat det själva”. Respondenten upplever att detta är en del av den maktkamp som finns i branschen.

5.2.6 Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel

En av de största styrkorna hos de företag vi intervjuat är att alla redan jobbar med förberedda livsmedel i någon utsträckning, varför sådan kompetens till viss del redan finns inom företagen och det därmed blir lättare att möta en ökad efterfrågan. Dessutom är alla fyra företagen positivt inställda till en ökad användning av förberedda livsmedel och de företag som anser att investeringar och omstruktureringar skulle bli nödvändigt är beredda att göra dessa. Två av företagen arbetar aktivt för att öka användningen vilket visar att det finns ett intresse och ett engagemang. Ett av företagen uppger att den produktionsapparat som krävs för att möta en ökad efterfrågan redan finns inom företaget vilket är en viktig styrka.

5.2.7 Företagsinterna svagheter vid en ökad efterfrågan av förberedda livsmedel

En av de större aktörerna med brett produktsortiment menar att ett problem för dem är svårigheten att möta varje kunds individuella önskemål. En mindre aktör som är nischad inom ett specifikt område har enligt respondenten lättare att hantera komplexiteten som följer av att alla kunder har olika behov. Det är svårare att göra förberedda livsmedel som passar alla eller de flesta kunder än att leverera en råvara som sedan varje kund får tillreda efter egna önskemål. Det finns två alternativa lösningar på detta problem. Den ena är att tillverka en produkt som passar så många som möjligt och den andra är att anpassa produkterna med flera olika smaksättningar. Fördelen med det sistnämnda är att företaget möter behovet hos fler kunder men samtidigt medför det en väldig komplexitet i produktportföljen. Respondenten säger att en ökad användning av förberedda livsmedel skulle medföra att de måste se över sitt nät av legotillverkare. Det blir svårt att tillverka allting själva och för mindre produktlinjer kan de därför komma att lägga ut tillverkningen på en extern part.

Även det andra av våra två största respondentföretag nämner att en stor svårighet ligger i att kunna möta efterfrågan på små, unika serier. Respondenten menar vidare att eftersom branschen är fragmenterad och kockarna vill arbeta konstnärligt och ha sin unika prägel på maten efterfrågas små produktserier. På grund av detta är det en svaghet att produktionsprocessen i dessa stora företag inte är anpassad efter enstaka specialutformade order.

En annan svaghet vi uppmärksammat är kommunikationen. Det är svårt för fabrikanterna att nå ut med vilka produkter och koncept de kan erbjuda och en av respondenterna tror att det är mycket som inte når fram till företagsrestaurangkedjorna. Respondenten upplever att restaurangkedjorna inte anser att allt de efterfrågar finns tillgängligt och att detta beror på att de inte är medvetna om alla produkter som erbjuds.

Ytterligare en svaghet i fabrikantled är att alla förberedda livsmedel ännu inte lever upp till de krav som ställs på marknaden. En av respondenterna nämner särskilt färsrätter och poängterar att det är svårt att lyckas uppnå en bra struktur på dessa. För att användningen av förberedda livsmedel ska öka är det viktigt att produkterna håller en hög kvalitet.

5.2.8 Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel

En av de viktigaste möjligheterna som en ökad användning av förberedda livsmedel skulle kunna medföra är att lönsamheten ökar för värdekedjan i stort. En av respondenterna uttrycker det så att ju högre förädlingsgrad, ju lägre personalkostnad. Respondenten menar att den totala ekonomin då blir bättre med förberedda livsmedel. Ytterligare en respondent säger att det blir en total besparing om det sista ledet tjänar mer än vad förberedningen kostar för fabrikanterna. Samma respondent ser även en möjlighet i att man genom förberedda produkter kan undvika ett problem som han tror är vanligt hos företagsrestaurangkedjorna. Detta problem består i att kocken vill göra varan bättre än vad kedjornas kalkyler tillåter, t ex genom att tillsätta mer grädde i såsen. Användningen av förberedda livsmedel minskar kockens möjligheter att utforma varan som han eller hon själv vill, vilket enligt respondenten gynnar restaurangkedjan.

En annan möjlighet med förberedda livsmedel som nämnts av en av våra respondenter är att de medför en jämnare kvalitet. Respondenten menar att det är positivt att gästerna alltid får den smak och kvalitet de är vana vid och att detta skapar en tryggare situation för dessa. Respondenten påpekar dock samtidigt att det kan vara viktigt att restaurangen får sätta den sista touchen på måltiden. Även en annan av respondenterna tar upp önskemålet att om samma mat beställs i två olika restauranger inom samma kedja så ska maten ha samma utseende och smak på båda ställena. Detta önskemål kommer enligt respondenten framför allt från restaurangkedjorna.

Ytterligare en möjlighet med förberedda livsmedel som en av fabrikanterna upplever är att det ger möjlighet att servera mat vid många olika tidpunkter. Respondenten tar som exempel ett hotell och säger att sent på kvällen, när alla kockar har slutat, så ger förberedda livsmedel fördelen att även personal med låg utbildning inom matlagning kan tillaga måltiden.

En annan av fabrikanterna ser en möjlighet i att desto mer deras kunder använder förberedda livsmedel, desto bättre går det för fabrikanten. Därmed får denne möjlighet att återinvestera i forskning och utveckling och bli mer innovativ och ha lättare att möta kundernas behov. Respondenten säger att utvecklingen mot förberedda livsmedel är kunddriven.

5.2.9 Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel

De hot som företagen i fabrikantled ser med en ökad användning av förberedda livsmedel har främst att göra med prissättningen. En av respondenterna anser att priserna generellt sett är för låga på förberedda livsmedel. Det måste tas mer hänsyn till de relativa kostnaderna hos fabrikanterna för att förbereda produkten kontra besparingarna i restaurangledet.

Respondenten säger att kostnaderna i fabrikantled är de investeringar som krävs då man börjar arbeta med en ny typ av produkt, men att då produktionen väl är igång rör det sig främst om marknadsföringskostnader för att nå ut till företagsrestaurangerna.

Även en annan av respondenterna ser svårigheter med prissättningen och menar att det skiljer sig mycket mellan olika produktgrupper. För vissa produkter anser respondenten att det är en orättvis låg prisskillnad mellan oförberedda och förberedda livsmedel. Respondenten säger att kostnaden för fabrikanten för att göra förberedningen då är större än vad marknaden är beredd att betala för den men att det ändå, på grund av de stora volymerna, i vissa fall är intressant för fabrikanten att tillhandahålla produkten. Fabrikanten säger dock även att det för andra produkter betalas ett onödigt högt pris för det som tillförs genom förberedning av produkten. Den stora frågan är, anser respondenten, hur mycket den ökade förberedningen är värt för kunden, hur stora personalkostnader de kan spara relativt det ökade inköpspriset.

Två av respondenterna har identifierat en svårighet i att det med mer förberedda livsmedel blir viktigare att kunna identifiera vad som efterfrågas, eftersom förberedning minskar restaurangens möjlighet att utforma måltiden efter egna önskemål. Respondenterna säger att det är viktigt att komma överens med kunden om vad som efterfrågas.

En av fabrikanterna ser att det finns en svårighet med att öka användningen av förberedda livsmedel genom att det ute på restaurangerna finns ett motstånd till detta pga. yrkesstoltheten. Kockarna anser att de kan tillaga maten bättre än industrin. Respondenten upplever dock att grossisterna är mer positiva till ett större användande av förberedda produkter, men ser ett problem med grossisternas procentuella påslag. För att ge en kort introduktion till detta problem bygger enligt respondenten grossisternas vinstpålägg på en procentsats av inköpspriset. En ökad förädlingsgrad höjer priset vilket leder till högre vinst för grossistledet. Respondenten säger att de förberedda livsmedlen drabbas av dessa marginaler. Det är inte dyrare att transportera en mer förberedd produkt och grossisterna tjänar mer pengar på denna typ av vara utan att egentligen tillföra mer värde. Detta procentuella påslag är dock djupt rotat och respondenten säger att diskussioner med grossisterna förs idag, framför allt från restaurangedjorna men även från fabrikantled.

5.3 Grossistled

5.3.1 Intervjuerna i korthet

I dagsläget arbetar alla tre företagen med förberedda livsmedel och majoriteten är positiva till en ökad andel av denna typ av produkter. Ingen av respondenterna upplever att en sådan utveckling skulle innebära några direkta förändringar i verksamheten.

Två av grossistföretagen samarbetar idag både med sina leverantörer och med sina kunder medan ett endast samverkar med kunderna, vilka de anser vara de drivande. De tre

respondenterna är alla positiva till en tätare kontakt mellan fabrikanter och företagsrestaurangkedjor.

De interna styrkorna inom grossistföretagen vad gäller att arbeta med en större andel förberedda livsmedel är att de hanterar denna typ av varor redan idag samt att de är positiva till en sådan utveckling. Ingen av respondenterna ser något i den interna verksamheten som utgör hinder mot ett ökat användande av förberedda livsmedel.

En större andel förberedda livsmedel innebär en möjlighet för grossisterna att hantera lager och logistik mer rationellt. Det enda hot som identifierats i grossistled är att en ökad andel förberedda livsmedel kan leda till att företagsrestaurangen istället för att använda sig av grossisten köper sina varor direkt från fabrikanter. Detta upplevs dock vara ett mycket avlägset hot eftersom branschen inte är uppbyggd på detta sätt.

5.3.2 Verksamheten

Grossistföretagens verksamhet grundar sig på handel. De köper varor från fabrikantled för att sedan sälja dem vidare till sina kunder, i detta fall företagsrestauranger. Förutom inköp och försäljning är företagets huvudsakliga aktiviteter transporter, lagerhållning och marknadsföring. De tre respondenterna transporterar varor mellan ett stort antal leverantörer och kunder. De tre grossistföretagen arbetar mot något varierande marknadssegment. Alla tre företagen arbetar mot både restaurang och storkök. Ett av dem arbetar företrädesvis mot den privata kommersiella sektorn och ett annat arbetar förutom mot restaurang och storkök också mot servicehandeln.

Vad grossistföretagen anser vara deras huvudsakliga kostnader varierar något mellan de tre företagen. Två av företagen anger inköp, logistik och personal som sina huvudsakliga kostnader. Det tredje företaget nämner även lagerhantering som en stor kostnadspost.

Två av företagen beskriver en situation där fabrikanter förhandlar villkor och pris direkt med kunden. Detta förekommer främst i förhandlingar med stora kunder så som större kedjor och institutionella kunder. Ett av grossistföretagen anser att detta försämrar deras förhandlingsposition, främst i förhållande till leverantörerna. Respondenten anser att leverantörerna har en starkare position då de förhandlar direkt med kunden om priset och grossisten inte är delaktig i förhandlingarna. Det andra företaget anser inte att detta har någon betydelse för dem och upplever inte att denna situation påverkar dem. Det tredje företaget anger att de har en stark position på marknaden och att de därmed upplever att deras egen förhandlingsposition är stark.

5.3.3 Dagens arbete med förberedda livsmedel

Alla tre grossistföretagen arbetar idag med hantering av förberedda livsmedel. De ser sig väl lämpade för lagerhållning och transport av denna typ av produkter. Två av dem är positivt inställda till ett ökat användande av förberedda livsmedel medan en är indifferent. Alla tre

anser dock att utvecklingen är kunddriven och att de därför kommer att distribuera de produkter som kunderna efterfrågar.

5.3.4 Framtida utveckling av förberedda livsmedel

Respondenterna anser att deras verksamhet inte skulle förändras av ett ökat användande av förberedda livsmedel. Det skulle därför inte medföra några organisatoriska förändringar i något av företagen. De uppmärksammar att en utveckling mot mer förberedda livsmedel förmodligen skulle innebära en större andel frysta varor. Det är dock endast ett av företagen som anser att detta kan innebära att investeringar i nya frysar behöver göras och de säger samtidigt att de är beredda att göra dessa om det skulle krävas.

En av respondenterna menar att kvaliteten på förberedda livsmedel tidigare inte har levt upp till kundernas krav men att man kan se en tendens att kvaliteten har börjat förbättras. Den ökade användningen av förberedda livsmedel beror enligt respondenten både på produkternas kvalitet och på deras funktionalitet dvs. hur beredning och tillredning görs i köket.

En av respondenterna menar att förberedda livsmedel till viss del har förlorat sin konkurrenskraft sedan 90-talet, vilket har lett till att många företagsrestauranger idag väljer att ha egen tillverkning i restaurangen. Två av företagen tycker att de är svårt att bedöma de relativa priserna mellan förberedda och oförberedda livsmedel. En av dem menar dock att priserna generellt på både förberedda och oförberedda livsmedel har blivit lägre som en konsekvens av en ökad andel utländska produkter.

5.3.5 Relationer i värdekedjan

Alla tre företag ser positivt på en ökad kontakt mellan företagsrestaurang- och fabrikantled. En av respondenterna menar att detta är en nödvändighet för att produktutvecklingen ska gå framåt så att de produkter som företagsrestaurangerna efterfrågar kan tillverkas. Att det inte finns mer samarbete mellan fabrikant och företagsrestaurang tror en av respondenterna kan bero på företagsrestaurangerna, som vill ha mindre besök av leverantörerna då detta anses tidskrävande.

Ett av företagen ser trots sin positiva syn på ökad kontakt mellan företagsrestaurang- och fabrikantled att detta kan innebära ett problem. Problemet uppstår om fabrikanten vänder sig direkt till de största, ofta institutionella, kunderna och erbjuder dem rabatterade priser. Respondenten menar att detta leder till en obalans i branschen då de låga priserna som erbjuds de stora institutionella kunderna kompenseras genom att priserna för de privata kommersiella kunderna blir högre. Enligt respondenten utgör detta ett problem för de privata restaurangerna.

I dagsläget har två av respondenterna ett samarbete med både sina leverantörer och sina kunder. Ett av företagen gör gemensamma kampanjer med båda dessa och träffar dem regelbundet. Det tredje företaget har inget samarbete med leverantörerna då de anser att deras

verksamhet är kunddriven och inte leverantörsdriven. Samarbetet med kunden går i första hand ut på att hitta rätt produkter som passar in i deras produktion.

5.3.6 Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel

Den tydligaste styrkan hos grossistföretagen, vad gäller deras lämplighet att arbeta med förberedda livsmedel, är att detta redan sker i stor utsträckning. Dessutom är majoriteten av företagen positivt inställda till en sådan utveckling om detta är vad kunderna efterfrågar, vilket underlättar förfarandet.

5.3.7 Företagsinterna svagheter vid en ökad efterfrågan av förberedda livsmedel

Inget av de tre företagen ser några svagheter i den egna organisationen vad gäller ett ökat användande av förberedda livsmedel. Samtliga anser sig väl förberedda för en sådan utveckling. En av respondenterna påpekar dock att det kan uppkomma vissa svårigheter i företagsrestaurangerna främst i form av att kockarna troligtvis hellre arbetar med råvaror än med förberedda livsmedel. Respondenten tror emellertid att det även kan finnas fördelar för restaurangerna eftersom produktionsprocessen kan effektiviseras, vilket kan möjliggöra besparingar i personalkostnader.

En annan svaghet som uppmärksammas är att det finns ett volymberoende i branschen som gör att produkter som enbart efterfrågas i små volymer är svåra att tillverka och distribuera lönsamt. Verksamheten är utformad efter stora volymer och en ökad användning av förberedda livsmedel talar för fler mindre, specialutformade order.

5.3.8 Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel

Två av grossistföretagen anser inte att ett ökat användande av förberedda livsmedel skulle innebära några direkta möjligheter för dem. En av dessa menar att detta beror på att de redan idag hanterar förberedda livsmedel. Det tredje företaget ser dock att övergången kan innebära vissa möjligheter. Om en större del av tillagningen görs i fabrikantled leder det till att förädlingsvärdet höjs redan i detta led. Det skulle innebära att produkterna blir värda mer per kilo vilket skulle leda till att lager- och logistikhanteringen av varorna skulle bli rationellare och billigare. Som en konsekvens av detta blir fraktkostnaden per enhet betydligt lägre då varje andel har ett större värde.

5.3.9 Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel

Ett av företagen ser ett hot i att ett större användande av förberedda livsmedel kan leda till att företagsrestaurangen köper sina varor direkt från fabrikanten. Respondenten anser dock att detta är ett mycket avlägset hot eftersom branschen inte fungerar på detta sätt. Denne poängterar även att fabrikanten inte har organisationen eller resurserna till att distribuera produkterna till kunderna.

5.4 Företagsrestaurangled

5.4.1 Intervjuerna i korthet

Alla tre företagsrestaurangkedjorna arbetar idag för en ökad andel förberedda livsmedel. De ser att en sådan utveckling skulle medföra en del förändringar i verksamheten, såväl i inköpsprocessen som vid tillagning, vilket skulle medföra ett förändrat kompetensbehov hos personalen. Respondenterna tror dock inte att en ökad andel förberedda livsmedel kommer att medföra några större investeringar i köken.

Samarbetet mellan företagsrestaurang och grossist tycks bygga på en långsiktig relation och respondenterna framhåller även vikten av ett samarbete med fabrikantled. Idag sker ett sådant samarbete med fabrikanterna för att främja att restaurangernas behov angående produktens utförande uppfylls.

Företagsrestaurangkedjornas största styrka vad gäller ett ökat användande av förberedda livsmedel är ledningens positiva inställning, medan svagheten ligger i restaurangpersonalens mer negativa syn på att arbeta med denna typ av produkter.

Möjligheterna för detta led är att förändringen medför en mer effektiv hantering av kostnaderna. Genom att tillagningen av måltiderna kan ske effektivare med förberedda livsmedel kan personalkostnaderna minskas. Att tillagningen blir mer resurssnål gör att restaurangpersonalen kan arbeta mer med att säkerställa en god kvalitet och renlighet. Dessutom möjliggör denna typ av produkter en reduktion av den köksyta som är nödvändig i restaurangköken vilket på sikt minskar hyreskostnaden. Det hot som identifierats i företagsrestaurangled beror på att industrin i dagsläget inte alltid klarar att leva upp till de kvalitetskrav som ställs i restaurangerna. Därför kan en ökad andel förberedda livsmedel försämra gästens upplevelse av kvalitet.

5.4.2 Verksamheten

Branschen är uppbyggd så att företagsrestaurangkedjan hyr matsalen där restaurangen drivs, tillsammans med köks- och kontorslokaler, av ett företag som valt att erbjuda sina anställda tillgång till en restaurang på företagsområdet. För att öka förståelsen för läsaren kommer detta företag i fortsättningen att benämnas kundföretaget alternativt uppdragsgivaren medan de ätande kallas gäster. Denna terminologi härrör från företagsrestaurangernas egna språkbruk. Avtalet mellan kundföretaget och företagsrestaurangen uppkommer ofta efter en upphandlingsprocess som riktar sig till flera företagsrestauranger. Kundföretaget betalar sedan en årlig avgift för att företagsrestaurangkedjan ska driva sin verksamhet i kundföretagets lokaler. Även gästens betalning för måltiden tillfaller företagsrestaurangkedjan. Utrustningen i lokalerna ägs av kundföretaget.

Företagsrestaurangernas huvudsakliga kostnader består av personalkostnader och råvarukostnader. Även hyreskostnaden är en viktig post i sammanhanget vilken är beroende av avtalet med kundföretaget.

Vilken strategisk position de olika kedjorna önskar uppnå varierar. En av företagsrestaurangkedjorna lyfte fram vikten av medarbetarnas kompetens och erfarenhet samt att de arbetar med att erbjuda gästen en bra service och en hälsosam måltid. Den strategiska positionen varierar i en av de två övriga företagsrestaurangkedjorna beroende på vilken nivå inom verksamheten som fokuseras. Här finns en positioneringsstrategi som täcker den övergripande verksamheten samtidigt som de olika restaurangerna inom kedjan har möjlighet att välja en egen strategi som överensstämmer med kundföretagets önskemål. I den övergripande strategin önskar företagsrestaurangkedjan ta en ledande position på marknaden och vara det företag som driver utvecklingen framåt. Den sista företagsrestaurangkedjan strävar efter att driva verksamheten som ett multiserviceföretag men angav ingen mer specificerad strategisk position.

Företagsrestaurangkedjorna är tre stora aktörer inom sitt område och anser att de har en bra förhandlingsposition i förhållande till både kunder och leverantörer. I förhållandet med leverantörer framhölls att de handlar stora volymer vilket innebär en stark ställning i denna relation. I förhållandet till kunden poängterades i en av intervjuerna att förhandlingen i hög grad bygger på ett ömsesidigt utbyte men att de i förhållande till konkurrenterna anser sig vara jämbördiga.

5.4.3 Dagens arbete med förberedda livsmedel

I dagsläget arbetar de tre företagsrestaurangkedjorna med både råvaror och förberedda livsmedel. Generellt kunde vi utläsa att ingen av kedjorna är intresserade av att enbart värma redan färdiga måltider men vilka produkter som efterfrågas skiljer sig något mellan aktörerna. En kedja poängterade att de inte önskar arbeta med färdiga färsprodukter då dessa inte anses hålla en tillräckligt hög kvalitet. Dessa var i övrigt mycket positiva till att i ökad utsträckning använda exempelvis lök som redan hackats eller morötter som redan skalats och rivits då en sådan förberedelse inte anses påverka kvaliteten. Ur samtalet med en annan kedja framkom att en av deras huvudkomponenter är färsbiffar som färdigställts i industrin vilket visar att denna kedja inte upplever någon tydlig kvalitetsförsämring i och med tillagningen i fabrikantledet. Respondenten från kedjan framhåller i detta sammanhang att de samarbetar med industrin för att säkerställa den höga kvalitet på produkterna som gästen efterfrågar.

Generellt arbetar de tre företagsrestaurangkedjorna aktivt för en ökad användning av förberedda livsmedel. Vikten av att ha en god kommunikation med fabrikanten för att säkerställa att produktutvecklingen möter efterfrågan var något som framhölls. Prisnivån är något högre för de förberedda livsmedlen men ingen av de tre företagsrestaurangkedjorna kan redogöra för hur stor denna prisskillnad är genom att det skiljer sig kraftigt mellan olika produkter.

5.4.4 Framtida utveckling av förberedda livsmedel

Den framtida utvecklingen av förberedda livsmedel styrs av företagsrestaurangernas vilja att arbeta mer med dessa produkter. Av intervjuerna framgår att alla de tre restaurangkedjorna arbetar aktivt för att öka andelen av dessa livsmedel i verksamheten. Trots att de arbetar med förberedda livsmedel redan idag anser respondenterna att det till viss del krävs förändringar i verksamheten om användningen av dessa produkter skulle öka. Förändringen består i att planeringen av produktionen för respektive restaurangenhet förändras både vad gäller inköpsprocessen och tillagningen. En av respondenterna anser även att industrin idag har svårt att möta en snabb efterfrågeökning på en specifik produkt. Generellt visar detta att fabrikanterna måste fortsätta arbetet med att utveckla nya produktlösningar. I detta sammanhang uppkommer även frågan om vem som ska stå för utvecklingskostnaderna, företagsrestaurangerna eller produktionsindustrin.

En stor förändring som urskiljs är utvecklingen av personalens kompetens. Den personliga egenskap som kommer att efterfrågas hos restaurangpersonalen är förmågan att ge kunden en hög grad av service och kvalitet. Den tidigare fokuseringen på tillagning i köken kommer att förflyttas till att istället sträva efter att ge kunden en god upplevelse i samband med måltiden. I detta sammanhang utmärker sig en respondent då de menar att de förberedda livsmedlen ställer lika höga krav på kockarna eftersom det fortfarande sker en tillagningsprocess i restaurangerna. Denna inställning är till stor del beroende av vilken form av förberedda livsmedel som används. Intervjupersonen påpekar att de inte är intresserade av att använda färdiga måltider utan att förändringen innebär en ökad användning av förberedda råvaror. Samtidigt lyfter även denna respondent fram vikten av att ha en säljande personal.

En övergång till att använda mer förberedda livsmedel kommer troligen inte att kräva några större investeringar i köken. Ett företag nämner investeringar som en negativ aspekt i sammanhanget men anger även att om förändringen innebär att lönsamheten ökar så är de beredda att ta den kostnaden. Ett annat företag anser att de idag har en överkapacitet i köken varför inga investeringar kommer att krävas. Den tredje företagsrestaurangkedjan reserverar sig vid svaret på frågan om ökade investeringskrav. De poängterar att detta beror på uppvärmnings- och tillagningsteknik vilket avgörs av livsmedlets förädlingsgrad. Däremot ser de ett minskat behov av reinvesteringar i produktionsutrustning vilket leder till ökade vinster för verksamheten på längre sikt.

5.4.5 Relationer i värdekedjan

De relationer som undersökningen fokuserar på i företagsrestaurangled är samarbetet mellan företagsrestaurangkedjor och grossister respektive fabrikanter. De tre restaurangkedjor som deltagit i undersökningen är som tidigare nämnts dominerande på denna marknad. Trots sin storlek upplever de att grossisternas förhandlingsposition är mycket stark. Vi får uppfattningen att samarbetet mellan grossist och företagsrestaurang bygger på en långsiktig relation. Priserna är till stor del beroende av grossisternas marginaler vilket spelar en viktig roll för det fortsatta arbetet med förberedda livsmedel. För företagsrestaurangkedjorna innebär

dessa marginaler att de tvingas betala ett oskäligt högt pris i förhållande till det arbete som industrin tillfört varan. Viktigt att påpeka är att företagsrestaurangerna har full förståelse för industrins prishöjning i och med förädlingen av råvaran då detta innebär ökade kostnader för produktutveckling och produktion. Däremot upplever vi ett motstånd mot grossisternas konstanta marginalprissättning då kostnader för handhavande och transport inte enligt företagsrestaurangkedjorna rimligen borde öka i och med övergången till mer förberedda livsmedel. Idag förs kontinuerligt en diskussion med grossisterna om detta problem.

De långa grossistavtalen till trots sker även ett visst samarbete direkt med fabrikanten. Denna relation är nödvändig för att öka fabrikantens möjligheter att fylla det behov som företagsrestaurangerna har gällande produktens utförande. En övergång till en större andel förberedda livsmedel anses kräva en ökad kontakt mellan dessa aktörer för att produkten ska överensstämma med företagsrestaurangens krav på kvalitet och utformning. Idag upplever restaurangkedjorna att produktutvecklingen är inriktad på den offentliga sektorns krav. Detta beror till stor del på den offentliga sektorns storlek som gör att aktörerna på den marknaden har en stark förhandlingsposition i förhållande till företagsrestaurangkedjorna. Industrin är idag till stor del beroende av produktens försäljningsvolym som gör att utveckling av produkter till den offentliga sektorn prioriteras. Detta problem kommer även till uttryck då förpackningarna till produkterna diskuteras. Respondenten upplever att förpackningsstandarden idag inte är anpassad till restaurangernas utrustning vilket försvårar arbetet i köken.

5.4.6 Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel

Den största styrkan vad gäller en övergång till mer förberedda livsmedel är att alla tre företagsrestaurangkedjorna är positivt inställda till detta. Det är viktigt att poängtera här att denna inställning gäller kedjornas ledning, vilka fortfarande måste övertyga personalen som arbetar ute i restaurangerna.

Två av de tre undersökta företagsrestaurangkedjorna menar att inget större investeringsbehov kommer att uppkomma i restaurangköken. Att köken redan idag är lämpade för denna typ av produkter talar för en smidig övergång.

5.4.7 Företagsinterna svagheter vid en ökad efterfrågan av förberedda livsmedel

En av de mest synliga svagheter som utpekats i diskussionen om en övergång till en större andel förberedda livsmedel är personalens inställning till att arbeta med dessa produkter. I en av intervjuerna framkommer att en av företagsrestaurangkedjornas viktigaste uppgifter är att sälja in detta koncept hos personalen. Kockyrket klassas sedan länge som ett kreativt yrke där den grundläggande målsättningen är att skapa måltider med hjälp av råvaror. Detta innebär ett motstånd mot terminologierna halv- och helfabrikat då dessa livsmedel anses minska kockens betydelse för resultatet. Det företag som tar upp detta problem menar samtidigt att motståndet minskar om förändringen innebär en ökad förädling av råvaran vilket fortfarande kräver en

tillagningsprocess innan servering. Motsatsen till detta förklaras då vara att endast uppvärmning skulle krävas i köken vilket såväl personalen som kedjan som helhet motsätter sig. Oavsett till vilken grad utvecklingen av de förberedda livsmedlen sker innebär förändringen att den interna utbildningen måste öka då yrket till större del blir serviceinriktat. Om övergången kräver några organisatoriska förändringar är oklart och det skiljer sig mycket från en restaurang till en annan.

5.4.8 Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel

De möjligheter som en övergång till en större andel förberedda livsmedel medför är starkt länkade till kostnadsminimeringar. En effektivare produktion innebär att personalkostnaderna minskar. Detta kommer till viss del att vägas upp av att inköpskostnaderna kommer att öka då de förberedda livsmedlen är dyrare än de icke förädlade råvarorna. Förhoppningen är dock att reduceringen av personalkostnader ska vara större än kostnadsökningen. En övergång till en större andel förberedda livsmedel innebär även en viss minskning i antalet kvadratmeter som krävs för tillagning och förvaring, vilket upplevs positivt eftersom kvadratmeterkostnaden blir allt dyrare. Speciella rum för rotfrukter kan elimineras samtidigt som ytan i köket kan utnyttjas effektivare. En naturlig följd av detta är att även hyreskostnaderna kommer att minska. En av respondenterna påpekar dock att detta endast är aktuellt vid nya upphandlingar och att det därför inte har någon inverkan på redan befintliga kontrakt.

En intern möjlighet som en av företagsrestaurangerna upplever är att personalens arbetssituation kan förbättras vid en övergång till mer förberedda livsmedel. Övergången skulle innebära en utveckling av arbetsmiljön i restaurangerna. Förändringen skulle förbättra personalens möjligheter att höja servicen gentemot såväl gästen som uppdragsgivaren dvs. kundföretaget. De förberedda livsmedlen verkar tidsbesparande vilket även kan utnyttjas till att öka arbetet med att säkerställa en hög nivå på andra viktiga delar i verksamheten så som kvalitet och renlighet.

5.4.9 Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel

Ett av de största hoten som företagsrestaurangkedjorna upplever med en ökad användning av förberedda livsmedel är att kvaliteten på måltiderna kan försämrats. I dagsläget anser en av företagsrestaurangkedjorna att industrin inte klarar att möta det krav på kvalitet som restaurangen ställer. Det är därför viktigt att företagsrestaurangerna har möjlighet att påverka hela produktionsprocessen för att säkerställa kvaliteten på produkterna. Detta innebär att de vill ha en ökad insyn och påverkan på industrins arbete i förädlingsprocessen.

6

~ ANALYS ~

I kapitlet analyseras utifrån den teoretiska referensramen det empiriska underlaget. Inledningsvis analyseras med Porters five forces som verktyg den nuvarande situationen i företagsrestaurangbranschen. Med utgångspunkt i denna branschanalys redogör vi för potentiella effekter av en värdekedjeförändring utifrån Shank och Govindarajans Strategic Cost Management. Slutligen analyseras en övergång mot ett ökat användande av förberedda livsmedel med hjälp av en SWOT-analys i respektive led.

6.1 Branschanalys – företagsrestauranger

I den inledande delen av kapitlet görs en analys av företagsrestaurangernas vinstpotential utifrån Porters five forces. Analysen innefattar inte de två tidigare leden i värdekedjan dvs. grossist- och fabrikantled. Denna avgränsning har gjorts eftersom uppsatsen tar sin primära utgångspunkt utifrån företagsrestaurangen och dess verksamhet. Vi analyserar i huvudsak den nuvarande situationen i branschen men analysen innefattar även till viss del den framtida utvecklingen. Syftet med att använda Porters five forces är att tydliggöra de krafter som bestämmer lönsamheten för företagsrestauranger samt bestämma hur starka dessa krafter är. Vår ambition är alltså inte att analysera lönsamhetspotentialen för hela restaurangbranschen utan enbart för företagsrestauranger.

6.1.1 Branschkonkurrenter

För företagsrestauranger är det inte helt självklart vilka aktörer som kan anses vara branschkonkurrenter och vilka produkter som kan ses som substitut. Detta förefaller i första hand vara en definitionsfråga. Vi väljer här branschens definition av storhushåll dvs. en plats där det är möjligt för gästen att sitta ner och äta sin måltid.¹²⁰ Utifrån denna definition består företagsrestaurangernas konkurrenter av andra kommersiella lunchrestauranger inklusive fast foodrestauranger. Givetvis konkurrerar företagsrestaurangerna också med varandra i viss utsträckning. Graden av konkurrensintensitet bedömer vi beror på ett flertal olika omständigheter, vilka beskrivs nedan.

Marknaden för lunchservering tror vi på det flesta platser i Sverige är en marknad som består av ett stort antal aktörer som bedriver olika typer av verksamhet. Detta innebär att företagsrestauranger ofta konkurrerar med andra kommersiella lunchrestauranger, pizzerior, fast foodrestauranger, gatukök etc. Utvecklingen tros också gå mot en ökning av kommersiella och fast foodrestauranger vilket ytterligare kan komma att öka konkurrensintensiteten. Beroende på företagsrestaurangens geografiska placering varierar konkurrensintensiteten, antalet konkurrenter antas vara större i tätbebyggda områden.

¹²⁰ Delfi storhushållsguide (2004), sid. 108

Generellt tror vi dock att konkurrensen från andra aktörer är intensiv för de flesta företagsrestauranger.

Restaurangbranschens tillväxt den närmaste femårsperioden prognostiseras bli svag. Detta innebär att aktörerna på marknaden kommer att konkurrera om befintliga marknadsandelar och expandera på varandras bekostnad. Denna faktor tror vi ytterligare ökar konkurrensintensiteten.

Servering och tillagning av lunchmåltider leder till en relativt hög andel fasta kostnader vilket också reflekteras i de låga marginaler som genereras av varje lunchmåltid. Höga fasta kostnader medför att restaurangen är mer benägen att nå full beläggning vilket kan leda till prissänkningar för att undvika överkapacitet. Denna negativa påverkan på lönsamheten skulle kunna förändras av en större andel förberedda livsmedel. En sådan utveckling tror vi kan effektivisera produktionsprocessen och därmed minska andelen fasta kostnader per måltid.

Vi bedömer också att det finns andra omvärldsfaktorer som kan påverka konkurrenssituationen och därmed lönsamheten för företagsrestauranger. Dessa är främst politiska beslut, kriminalitet i branschen samt det allmänna konjunkturläget.

Historiskt har vi kunnat se att politiska beslut har påverkat företagsrestaurangernas verksamhet, i första hand tänker vi på 1991 års skattereform. Den förändrade förmånsbeskattningen på kost ledde då till en minskning i efterfrågan på företagsrestaurangernas luncher. Politiska beslut kan leda till att villkoren för företagsrestaurangerna förändras i form av exempelvis ändrade moms- och skattelagar. Detta kan givetvis både ha en negativ och en positiv påverkan på branschens konkurrensintensitet.

Restaurangbranschen är en bransch med en hög kriminalitet. Den brottslighet som företagen främst gör sig skyldiga till är olika typer av ekonomisk brottslighet. Främst är det svart arbetskraft och skatteundandragande av intäkter som branschen är utsatt för. Detta leder till en viss obalans i branschen då de etablerade företagsrestaurangkedjorna konkurrerar på andra villkor än dessa företag. Effekten tror vi blir att priserna till viss del hålls nere i branschen samtidigt som det blir svårare för företagsrestaurangerna att vara lönsamma.

Det allmänna konjunkturläget tror vi också kan ha en viss påverkan på företagsrestaurangernas verksamhet. I en lågkonjunktur då folk i allmänhet har mindre pengar att använda till konsumtion borde lunch vara en sådan konsumtionsvara som prioriteras bort. De billigare alternativen så som dagligvarubutikernas frysportioner och rester medtagna från hemmet borde då öka på bekostnad av företagsrestaurangernas lunchservering.

Sammantaget bedömer vi att dessa faktorer gör att konkurrensintensiteten är hög vilket får stor påverkan på företagsrestauranger och deras verksamhet.

6.1.2 Potentiella nyetablerare

Styrkan i konkurrenskraften potentiella nyetablerare avgörs av hur lätt eller svårt det är för nya aktörer att etablera sig i branschen. Företagsrestaurangbranschen isolerad förefaller ha flera av de faktorer som enligt Porter skapar etableringshinder. Branschen består av tre starka aktörer som har gedigen erfarenhet och kompetens. De har tillgång till en del stordriftsfördelar då de driver ett flertal restauranger och har utarbetade distributionskanaler. I företagsrestaurangbranschen verkar därför etableringshindren vara så stora att denna konkurrenskraft kan anses relativt svag.

I ett bredare perspektiv där alla typer av lunchserveringar inkluderas kan hotet från nyetablerare dock vara starkt. Företagsrestauranger konkurrerar i första hand inte med andra företagsrestauranger utan främst med andra typer av restauranger och substitut. Vad konkurrensen består av både idag och i framtiden är starkt beroende av den geografiska placeringen. Ju närmare ett storstadsområde företagsrestaurangen ligger desto större antas utbudet vara av konkurrerande verksamhet. Generellt kan dock restaurangbranschen anses vara mycket konkurrensintensiv då marknaden karaktäriseras av att många nya företag etablerar sig och försvinner från marknaden i snabb takt. Enligt Porter är en bransch som är öppen för nya aktörer mer konkurrensintensiv vilket kan leda till att kostnaderna drivs upp och priserna pressas ner.

Branschen för lunchservering anser vi vara öppen för potentiella nyetablerare då etableringshindren antas vara begränsade. Detta gör denna konkurrenskraft stark.

6.1.3 Substitut

Vi tror att substitut utgör en stark konkurrenskraft. Substitut definieras enligt ovanstående som lunch som inte äts sittande på en restaurang. Substitutens främsta konkurrenskraft är priset, då dessa måltider ofta går att köpa till ett lägre pris än företagsrestaurangernas luncher. Då kunden kan få samma produkt till ett lägre pris minskar efterfrågan på företagsrestaurangernas lunchservering samtidigt som det sätter en tydlig prispress på deras luncher. Utvecklingen går mot att främst färsk hämtmat kommer att öka mer i framtiden. I relation till restaurangbranschen generellt har detta segment vuxit dubbelt så mycket de senaste åren vilket är en utveckling som antas fortsätta. Detta får effekten att efterfrågan på företagsrestaurangernas lunchservering kan komma att minska ytterligare. En faktor som stödjer detta antagande är hämtmatens starka frammarsch i Europa och USA. Även dagligvaruhandelns frysmat utgör som nämnts tidigare ett hot. Omfattningen av detta hot tror vi främst är beroende av utbud och kvalitet på dessa produkter. En höjd kvalitet och ett större utbud tror vi kan leda till att dessa produkter ännu mer än idag framstår som ett alternativ till företagsrestaurangernas luncher.

Av de fem konkurrenskrafterna tror vi att substitut är den konkurrenskraft som har störst negativ påverkan på företagsrestaurangernas lönsamhet. Substitut har pga. sitt lägre pris en påverkan på branschens lönsamhet då dessa sätter en prispress på lunchpriserna.

6.1.4 Köparnas förhandlingsstyrka

Företagsrestauranger har två köpare, gästen som köper restaurangens luncher och de företag som är uppdragsgivare till företagsrestaurangerna. Köparens förhandlingsstyrka kan därför analyseras utifrån dessa två köpare, gästen och uppdragsgivaren.

Porter menar att branscher som karaktäriseras av att köparen har en stark förhandlingsposition är branscher med ett litet antal köpare i förhållande till säljare och där köparen köper stora volymer. Företagsrestaurangbranschen består i huvudsak av tre kedjor vilka i huvudsak erbjuder samma tjänst varför valet mellan dessa tre borde avgöras av vilka avtalsvillkor som respektive restaurangkedja kan erbjuda. Köparen har på detta vis en viss fördel i förhandlingssituationen. Deras förhandlingsstyrka försvagas dock av att antalet företagsrestaurangkedjor är litet. Eftersom dessa tre företag har en stark position på marknaden är förmodligen förhållandet mellan uppdragsgivare och företagsrestaurang tämligen jämbördigt. En av respondenterna menar att förhållandet till uppdragsgivaren karaktäriseras av ett givande och ett tagande. Vi tolkar detta som att företagsrestaurangen och uppdragsgivaren generellt sett har lika starka förhandlingspositioner. Förhandlingsstyrkan tror vi snarare påverkas av förhandlingsskicklighet än av branschens struktur.

Den enskilda lunchgästen borde rimligen ha en svag förhandlingsposition i förhållande till företagsrestaurangen. Det ligger heller inte i situationens natur att förhandla om pris eller andra villkor vid köp av en lunch. Däremot skulle en grupp av köpare kunna ha en starkare position. Det är rimligt att förutsätta att de flesta lunchgäster är anställda på det företag där restaurangen finns. Dessa kan därför kollektivt vara starka i förhandling. De skulle exempelvis kunna kräva en viss typ av mat eller en viss service. Indirekt har de också en stark förhandlingsposition då restaurangens överlevnad är beroende av om de anställda äter sin lunch i restaurangen. Detta innebär att de kan sätta en viss prispress på restaurangens luncher. Sammantaget tror vi dock inte att denna konkurrenskraft är speciellt stark och den utgör därför inget direkt hot mot företagsrestaurangernas lönsamhet.

6.1.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Företagsrestauranger köper varor från två leverantörer som har betydelse i denna uppsats, fabrikant och grossist. Huvuddelen av varorna köps från grossisten men en del av varorna köps direkt från fabrikantledet. Intervjuerna visade också att företagsrestaurangerna har ett samarbete med båda leden.

Grossistens roll gentemot företagsrestaurangen är inte enbart att distribuera varor till restaurangen utan består också i att hjälpa restaurangen att hitta de varor som passar in i deras produktionsprocess. Då det är rimligt att anta att grossisten har bättre kännedom om marknads produkter skulle detta kunna ge dem ett bättre utgångsläge i en förhandlingssituation, åtminstone i förhållande till den enskilda restaurangen. Utifrån Porters resonemang om leverantörens förhandlingsstyrka borde dock företagsrestaurangkedjorna och grossisterna vara relativt jämbördiga. Båda leden agerar på en marknad där det finns ett

mindre antal större aktörer. Företagsrestaurangerna köper in förhållandevis stora volymer vilket enligt Porters synsätt borde stärka deras förhandlingsposition. Företagsrestaurangernas förhandlingsstyrka gentemot leverantörerna grundar sig dock på antagandet att förhandlingarna sköts av kedjorna centralt och inte av respektive restaurang. Trots företagsrestaurangernas storlek upplever de att grossisterna har en stark förhandlingsposition. I motsats till detta vittnar två av grossisterna om en situation där fabrikanter förhandlar direkt med företagsrestaurangen vilket ställer grossisten utanför förhandlingssituationen. Detta tyder istället på att fabrikanter är den part som har en stark förhandlingsposition.

I dagsläget sker en majoritet av inköpen genom grossisten. Vi tror däremot att fabrikanter kan få en större inverkan på företagsrestaurangerna vid ett ökat användande av förberedda livsmedel. Denna utveckling är beroende av att fabrikanter kan tillhandahålla dessa produkter. Vid en utveckling mot en större andel förberedda livsmedel kan vi därmed se att fabrikanterens förhandlingsposition stärks. Det grundar sig främst på det volymberoende som vi tror finns i branschen där fabrikanter inte anser det vara lönsamt att producera små unika serier.

I detta sammanhang finns det precis som vid en analys av köparens förhandlingsstyrka även andra faktorer att väga in som går utanför Porters resonemang om antal köpare/säljare och varans utformning. Detta är faktorer som förhandlingsskicklighet och kännedom om utbud av varor och relativa priser. Dessa faktorer kan stärka båda parter förhandlingsstyrka.

Vi anser att det i dagsläget finns lite som tyder på att leverantörernas förhandlingsstyrka är en konkurrenskraft som har en negativ påverkan på företagsrestaurangernas lönsamhet. Däremot kan det finnas andra strukturella faktorer i branschen så som prissättningsfilosofi som påverkar företagsrestaurangerna negativt. Exempelvis menar en av grossisterna att de gynnsamma avtal som fabrikanterna har med sina institutionella kunder gör att den privata kommersiella sidan blir lidande genom högre prissättning.

Ett annat problem i branschen som företagsrestaurangerna uppmärksammar är grossisternas prissättning. Detta problem framkommer främst i samband med förberedda livsmedel eftersom grossisterna enligt respondenterna använder ett procentuellt vinstpålägg på inköpspriset. En ökad förädlingsgrad leder då med automatik till högre vinst. Detta kan påverka företagsrestaurangerna negativt då de får betala ett pris som anses onödigt högt i förhållande till förädlingsgraden.

Vi tror snarare att det är sådana och liknande för branschen strukturella faktorer som har en negativ inverkan på branschens lönsamhet. Detta tror vi är ett större hot mot företagsrestaurangerna än den konkurrenskraft som leverantörernas förhandlingsstyrka innebär.

6.2 Strategic Cost Management

Strategic Cost Management syftar till att förbättra ett företags konkurrenssituation genom att effektivisera kostnadshanteringen. Modellen består av tre delar som beskrevs utförligt i teoriavsnittet och som är hämtade ur litteratur om Strategic Cost Management. Dessa delar kommer att vara vår utgångspunkt i analysen av företagsrestaurangernas värdekedja. Viktigt att poängtera är att tanken bakom detta verktyg är att det ska tillämpas på ett enskilt företag där kostnader och aktiviteter kan specificeras tydligt vilket ger ett mer exakt resultat. Anledningen till att vi trots detta har valt att använda modellen är att vi anser att den är väl lämpad för att beskriva en förändring av värdekedjan.

För att vår analys ska få en bättre struktur och ge en återkoppling till tidigare avsnitt om konkurrensintensiteten i företagsrestaurangbranschen börjar vi med att fastställa strategisk positionering för respektive led. Med utgångspunkt från detta analyseras värdekedjan och företagets kostnader för att sedan mynna ut i huruvida en förändring av värdekedjan kan medföra kostnadseffektivitet i de tre leden. Detta innebär ett avsteg från den ordningsföljd som beskrivs i teorikapitlet men vi anser att detta ger en ökad förståelse för problemet.

6.2.1 Strategisk positionering

Vår utgångspunkt kommer vara att definiera hur fabrikant-, grossist- och företagsrestaurangled väljer att konkurrera dvs. vilken position de önskar ta på marknaden. Denna del utgår från Porters modeller om företagets val att konkurrera genom antingen en lågkostnadsstrategi eller en differentierad produkt.

Positionering i fabrikantled

Av det empiriska materialet framgår att de företag som omfattas av undersökningen önskar tillämpa en produktdifferentieringsstrategi. Detta antagande bygger vi på de uttalanden som gjorts angående vikten av att produkten håller en viss kvalitet. De fyra företagen har en stark position på marknaden och har alla olika positioneringsstrategier. Dessa strategier har en gemensam nämnare vilken är att vikten ligger i att både välja vilka aktiviteter som utförs samt hur de utförs.

Positionering i grossistled

Av svaren kan vi inte utläsa någon tydlig positioneringsstrategi för grossistföretagen. Vi ställer oss frågande till varför ingen tydliggör företagets strategiska position. Respondenterna framhåller valet att vara ett grossistföretag där huvudaktiviteten är handel. Det som däremot framkommer är att företagen riktar sin verksamhet mot olika marknadssegment. Genomgående inriktar alla företagen sin verksamhet till storhushållsbranschen men i olika hög grad. Vidare skiljer de sig något angående den kompletterande inriktningen av verksamheten. Ingen ger dock någon antydning till om de tillämpar en lågkostnadsstrategi eller produktdifferentieringsstrategi. Uttalandet om att verksamheten är kunddriven antyder att ett av företagen tillämpar en s.k. behovsbaserad strategi och strävar efter att tillgodose kundernas produktbehov.

Positionering i företagsrestaurangled

De olika företagsrestaurangkedjorna tillämpar skilda positioneringsstrategier. För detta led kunde ingen lågkostnadsstrategi urskiljas. Det som utmärkte svaren var att två av företagen tydligt angav vikten av att tillgodose kundens och gästens behov. Detta ger oss en antydning om att företagsrestaurangbranschen tillämpar en positioneringsstrategi som har tydliga drag av den behovsbaserade strategin samt att de kan använda fördelarna av strategin som fokuserar på tillgänglighet. Restaurangkedjorna utgår från ett kundsegment bestående av företagets anställda och strävar efter att uppfylla deras behov av måltider och service inom specifika kringområden så som t.ex. vending och kaffemaskiner.

Vi ser det även som fullt möjligt att tillämpa en strategi som precis som ovanstående är inriktad på att tillhandahålla en produkt eller tjänst till ett specifikt kundsegment men där konkurrenskraften ligger i tillgängligheten till produkten. Den huvudsakliga konkurrensfördelen är att tillhandahålla en måltidsservice till kunder inom ett specifikt område där närheten till arbetsplatsen står i centrum. Det något begränsade kundsegmentet kan vägas upp av möjligheten att koordinera aktiviteter som inköp, administration och marknadsföring centralt. Denna centralisering ger en möjlighet att vinna skalfördelar på viktiga områden samtidigt som den större kedjan har en starkare förhandlingsposition än de enskilda restaurangerna. Detta skulle även medföra att inköpsvolymen skulle kunna ökas vilket ytterligare förstärker företagsrestaurangernas position i förhållande till grossister och fabrikanter. Vi återkommer till dessa faktorer under analysen av verksamhetens kostnadsdrivare.

6.2.2 Värdekedjeanalys

Modellen definierar värdekedjan som den följd av värdeskapande aktiviteter som leder till en färdig produkt. Detta medför att företagsrestaurangbranschens värdekedja börjar hos producenten av råvaran och slutar med måltiden som serveras till gästen. Kapitlet som följer kommer att koncentreras till den förädling som sker i fabrikant-, grossist- och företagsrestaurangled.

Värdekedjan ur fabrikantens synvinkel

Värdekedjan tar sin början i fabrikantled där råvaran förpackas alternativt förädlas till färdig produkt. Denna produkt distribueras sedan till grossist eller direkt till företagsrestaurang. Den tendens som vi anser vara viktig för att beskriva branschstrukturen är att distributionen i allt högre grad sker genom grossistföretagen. Detta har sin förklaring i att fabrikanten i allt högre grad koncentrerar sin verksamhet kring kärnområdet och överlämnar logistik till ett senare led med bättre förutsättningar för denna uppgift.

I fabrikantled sker förädling i olika hög grad. En del av verksamheten är att förpacka råvaran vilket kräver aktiviteter som är anpassade till denna process. Den del som vi koncentrerar uppsatsen till är då råvaran tillförs någon form av förädling. Denna förädling kan ske i olika hög grad men oavsett omfattning krävs en produktionsprocess. Fabrikantens viktigaste

aktiviteter är av intervjupersonernas svar att döma produktion, marknadsföring och försäljning. Detta visar att det redan i dagsläget finns en välutvecklad produktionsprocess och svaren antyder att det är inom denna som företaget skapar det största värdet.

Analys av kostnadsdrivare

Analyseras fabrikantföretagens kostnadssituation kan svaren anses ha något bredare spridning än gällande företagens aktiviteter. Några respondenter uppger återigen produktion, marknadsföring och försäljning som viktiga kostnadsposter. Andra går in mer specifikt på vilka kostnader som anses centrala inom organisationen där personalen framkommer som en viktig kostnadsbärare. I sammanhanget nämns även råvarukostnader och kostnader för forskning och utveckling. Dessa kostnader kan hänföras till olika aktiviteter inom företagen. Personalkostnaderna kan dock appliceras på samtliga tre aktiviteter som respondenterna anser vara de mest centrala. Betonas bör att lönekostnaderna är större inom administration och försäljning än inom produktionen. Detta anser vi talar för en ökad användning av förberedda livsmedel då denna övergång inte tycks förorsaka stora kostnadsökningar för personal. Kostnaderna för personal inom administration och försäljning ser vi som relativt oförändrade vid en större andel förberedda livsmedel.

De höga råvarukostnaderna ger oss en bild av att även inköpsprocessen är en viktig del i branschens aktiviteter, något som vi inte anser kommer att förändras vid en övergång till mer förberedda livsmedel. Utgifter för forskning och utveckling är den kostnadspost som kan få ökad betydelse vid ökad produktion av denna typ av produkter. Vi kan utläsa av resultaten från intervjuerna att förädling av livsmedel redan sker i hög grad vilket ger oss en indikation på att utvecklingskostnaderna inte bör stiga i sådan utsträckning att det förhindrar en utökad produktion av förberedda livsmedel. Ska en förändring till ökad användning av förberedda livsmedel ske måste fabrikanterna erbjuda de produkter som företagsrestaurangerna efterfrågar. Detta kräver en gemensam utveckling av produkterna vilket endast kommer att bli verklighet om relationen mellan fabrikant och företagsrestaurang intensifieras. Detta kommer på sikt att ha en positiv inverkan på kostnaderna för forskning och utveckling. Fabrikanterna kan koncentrera sin utveckling på de produkter som verkligen efterfrågas och därmed även uppnå de volymer som gör att produkterna blir lönsamma att framställa.

Gällande kostnaderna för råvaror anser vi att fabrikanterna genom sin storlek har goda avtalsmöjligheter vad gäller inköpspriset. Sker produktionen i detta led kan stora volymer av råvaran upphandlas vilket ger fabrikantledet bättre förhandlingsmöjligheter samt förbättrade priser. Den viktigaste prisförändringen anser vi dock vara att den förädlingskostnad som detta led tillför råvaran blir annorlunda. Ett scenario är att råvaran transporteras från producent via fabrikant och grossist till företagsrestaurang där den enda förädling som tillförs är förpackning och distribution. Det andra är att råvaran transporteras från producent till fabrikant där förädling till färdigt livsmedel sker. Detta livsmedel transporteras sedan via grossisten till företagsrestaurangen där mindre tillagning än tidigare kommer att krävas. Ser man till det relativa priset för en helt färdig produkt som serveras till gästen ser vi en

effektivare hantering i och med förädlingen i industrin vilket totalt sett sänker kostnaden för färdigställandet av livsmedlet sett ur hela värdekedjans perspektiv. Förutsättningarna för att denna värdekedjetransformering ska ske är dels att förfarandet sänker kostnaderna inom hela värdekedjan samt att alla aktörer som ingår i värdekedjan erhåller en oförändrad eller förbättrad situation. Ser vi enbart till kostnaderna för livsmedlet ser vi en ökad kostnadseffektivitet och lönsamhetsförbättring i alla de undersökta leden.

Analyseras kostnadsdrivarna enligt den modell som tidigare nämnts i teorikapitlet tror vi att stora kostnadsfördelar kan skapas utifrån både de strukturella och utförandemässiga kostnadsdrivarna. De kostnadsdrivare som vi anser vara viktiga är bland annat de stordriftsfördelar i produktionsvolymen som industrin kan dra nytta av. Tillreds livsmedel i fabrikantled ökar effektiviteten med hänsyn till den teknologi som kan användas i den mer automatiserade produktionsprocessen. Detta faktum anser vi medföra att personalkostnaderna inte behöver öka i någon betydande utsträckning. Då denna produktion redan i dagsläget utgör en stor del av fabrikanternas totala verksamhet är både organisationen och de anställda väl förberedda och förmodligen positivt inställda till en ökad produktion av förberedda livsmedel. Den effektivitet som industrin kan erbjuda medför att den totala kostnaden för tillagning är mindre om detta sker i tidigare led. Antalet personer som tvättar, skalar och hackar 500 kg lök i industrin är betydligt färre än om detta ska utföras för hand i respektive restaurang vilket därmed sänker kostnaden. Detta anser vi ha liten eller ingen påverkan på produktens kvalitet med reservation för vilken produkt som diskuteras. Förberedelse av rena råvaror så som hackad lök, rivna morötter eller färdigskuren sallad påverkas mindre av en tidigare tillagning än sammansatta livsmedel. Begreppet sammansatta livsmedel syftar till exempelvis färdiga färsbiffar där flera råvaror ingår och där ofta smaksättning påverkar måltiden i hög grad. Industrins viktigaste uppgift anser vi därmed vara att säkerställa kvaliteten och kommunicera detta till företagsrestaurangbranschen.

Värdekedjan ur grossistens synvinkel

Av värdekedjans totala förädlingsgrad tillför grossistledet ingen eller mycket liten förädling, vilket inte heller är målsättningen i detta led.

Analys av kostnadsdrivare

Grossistföretagens viktiga kostnader är starkt kopplade till de huvudsakliga aktiviteterna. Två av företagen anger inköp som en viktig kostnadspost vilket definieras som kostnaden för de produkter som företaget transporterar och säljer. Denna kostnad är relaterad till försäljningspriset som enligt respondenter ur fabrikant- och företagsrestaurangled beräknas genom ett procentuellt pålägg på inköpspriset. En ökad förädlingsgrad på livsmedlet borde därmed ha en positiv inverkan på försäljningspriset vilket indikerar att grossistledet bör vara positivt inställda till en övergång till mer förberedda livsmedel.

Vi ser två tänkbara utfall ur grossistens synvinkel. Det ena är att ingen förändring sker i den volym som transporteras. I detta fall innebär det en lönsamhetsförbättring i och med att det

ökade inköspriset ger en högre vinst vid samma vinstmarginal som tidigare. Ett annat tänkbart scenario är att en ökad användning av förberedda livsmedel sänker den efterfrågade volymen vilket eliminerar den tidigare nämnda lönsamhetsförbättringen som beror på marginalprissättningen. En minskad volym kräver dock färre transporter vilket i sin tur minskar företagets transportkostnad. Oavsett det verkliga utfallet anser vi att en ökad användning av förberedda livsmedel leder till en lönsamhetsförbättring för grossistföretagen.

I jämförelse med fabrikantledet ser vi det som högst sannolikt att även grossisternas största personalkostnader finns bland marknadsföring, administration och försäljning varför vi tror oss se en obetydlig minskning av lönekostnaderna om antalet transporter sjunker.

En övergång till förberedda livsmedel ser vi ha liten eller ingen påverkan på kostnaderna för lager såvida det inte innebär en dramatisk ökning i djupfrystlageryta som är en brist i Sverige. Förändringen medför ett ökat inköspris vilket höjer kostnaderna för kapitalbindning i företaget. Denna höjning kommer eventuellt att vägas upp av att volymen minskar. Vi saknar dock empiriskt material som stödjer detta påstående som främst är baserat på våra egna antaganden. För att företagen ska minska sin kapitalbindning anser vi att de bör arbeta med en snabbare lageromsättning genom en förbättrad koordinering av inköp och försäljning. Arbets sättet kan dock förändras oavsett vilka varor som transporteras och saknar direkt koppling till uppsatsens ämnesval.

I grossistled utgår kostnadsdrivaranalysen från de strukturella kostnadsdrivarna som vi anser vara de centrala. Grossistföretagens styrka är deras storlek och de fördelar detta medför. Det empiriska materialet visar att verksamheten bygger på effektivitet i lagerhantering och transporter vilket är nära länkat med storskalighet och högteknologisk utrustning. Vi ser i vår analys en tänkbar minskning av transportkostnaderna vilket därmed talar för en övergång till en större andel förberedda livsmedel. En ökning av förberedda livsmedel har enligt vår analys en liten men positiv påverkan på detta led vilket är en åsikt som vi delar med en respondent från grossistledet.

Värdekedjan ur företagsrestaurangens synvinkel

Vår problemdiskussion i uppsatsen fokuserar på företagsrestaurangled varför denna värdekedjeanalys är den mest centrala. Det är dock svårt att utläsa av det empiriska materialet vad företagsrestaurangerna anser vara sina huvudsakliga aktiviteter. Genom en analys av vilka kostnader som anses viktiga kan vi dock dra slutsatsen att inköp, produktion (tillagning) och servering är de grundläggande aktiviteterna. En övergång till en ökad användning av förberedda livsmedel kommer med all sannolikhet inte att förändra vilka aktiviteter som utförs i företagsrestaurangerna. Däremot ser vi att den nuvarande fokuseringen på tillagningsprocessen kommer att få en minskad betydelse och att vikten av god service i kontakten med gästerna kommer att öka.

Analys av kostnadsdrivare

Företagsrestaurangbranschens viktigaste kostnader är råvaru-, personal- och hyreskostnader vilket nämns av alla tre respondenter. Dessa är starkt sammankopplade med de aktiviteter som nämnts i tidigare avsnitt. Kostnader för råvaror är länkade till inköpsprocessen och personal- samt hyreskostnader hör ihop med produktion och servering. En övergång till en ökad andel förberedda livsmedel skulle medföra att råvarukostnaderna ökar. Samtidigt kommer vikten av tillagningsprocessen att avta vilket medför att personalstyrkan kan minskas. De stordriftsfördelar som en produktion i tidigare led medför har en betydande påverkan på lönsamheten i fabrikantled vilket även återspeglas i företagsrestaurangerna. Fabrikanterna kan producera livsmedel till en betydligt lägre kostnad per enhet i jämförelse med de enskilda restaurangerna. Detta borde få som följd att ökningen av priset är relativt sett lägre än om företagsrestaurangerna själva tillagar respektive råvara till färdig produkt. Personalkostnaderna kan därmed minskas i betydande omfattning i företagsrestaurangerna vilket gör att en effektivare produktionsprocess i fabrikantled verkar kapacitetsbesparande även för de enskilda restaurangerna. Restaurangen kan även välja att använda den fria personalkapaciteten till större fokus på service och kringtjänster.

Vårt antagande är att en ökad användning av förberedda livsmedel bör leda till att personalkostnaderna minskar i större utsträckning än vad råvarukostnaderna ökar, vilket skulle ge en förbättrad lönsamhet i detta led. I dagsläget har vi inget konkret belegg för att detta är den korrekta utvecklingen av kostnaderna men mönstret överensstämmer med resultatet av projektet Lönsammare Krog I.

Den tredje viktiga kostnadsposten är hyra av lokaler. Detta är en kostnad som vi anser kommer att minska på sikt då förvaring och tillagning av förberedda livsmedel kräver mindre utrymme än om råvaror används. Detta genom att exempelvis restaurangernas rotfruktsrum kan elimineras samt att stora stekbord till viss del kan bytas ut mot ugnar där flera rätter kan tillagas samtidigt.

Tillsammans anser vi att detta innebär en effektivare hantering av livsmedlet vilket innebär minskade kostnader för företagsrestaurangerna och därmed en förbättrad lönsamhet.

6.2.3 Skapa varaktiga konkurrensfördelar

Ett företag har två alternativ för att skapa varaktiga konkurrensfördelar, kontrollera företagets kostnadsdrivare bättre än konkurrenterna eller förändra värdekedjan. I detta fall anser vi att en förändring av värdekedjan skulle medföra en lönsamhetsförbättring för de tre undersökta leden. Vidare motivering till detta följer i SWOT- analysen.

6.2.4 Relationer mellan värdekedjans aktörer

Shank och Govindarajan beskriver fyra områden som är särskilt viktiga för branschens lönsamhet; relationen med leverantörer, relationen med kunder, relationen inom värdekedjan för en enhet i företaget och relationen mellan olika enheters värdekedjor inom företaget. Vi

kommer i analysen att frånga detta något för att ge en bättre beskrivning av problemet inom den i uppsatsen beskrivna värdekedjan. Redogörelsen för relationen mellan aktörerna i de tre led som undersökts överensstämmer i hög grad med beskrivningen av relationen mellan leverantörer och kunder som nämns i teorikapitlet. Vi beskriver sedan kommunikationen inom företagsrestaurangernas centrala ledning och de olika restaurangenheter vilka till viss del frångår Shank och Govindarajans tillvägagångssätt. Vi anser dock att detta är av betydande vikt för resultatet av vår uppsats.

Det som urskiljs tydligt efter intervjuer med våra respondenter är att kommunikationen är dålig oavsett vilken relation som diskuteras. I analysen väljer vi därför att utreda relationen mellan respektive led i värdekedjan.

Relationen mellan fabrikant och grossist

Empirin visar tydligt att det finns en tät kontakt mellan fabrikant- och grossistled. Av intervju svaren att döma arbetar fabrikanterna med målsättningen att skapa en långsiktig relation med grossistföretagen. Vi tror att detta är en följd av grossisternas storlek och utbredning på marknaden. Antagandet stöds av uttalandet från en respondent som ser grossisternas räckvidd som en positiv faktor.

Grossisterna har en liknande syn på sin relation med fabrikanterna. Majoriteten påpekar att de har ett bra samarbete med sina leverantörer vilket vi anser tyda på en vilja att skapa goda och långsiktiga relationer med viktiga aktörer i fabrikantled. Vad gäller förhandlingspositionen mellan dessa aktörer nämns i empirin att grossisternas förhandlingsstyrka upplevs vara stor av både fabrikanterna och grossisterna själva. Uttalandet av en respondent i grossistled att dess verksamhet är kunddriven stärker denna position i förhållande till fabrikanten. Poängteras bör dock att påståendet om att verksamheten är kunddriven endast är ett av tre svar varför vi inte kan generalisera detta svar för hela branschen. Däremot uppmärksammade uttalandet oss på kundens viktiga roll i värdekedjan. Grossisterna kommer endast att arbeta med de fabrikanter vars produkter efterfrågas vilket kan tolkas som en för- respektive nackdel för olika fabrikanter. Vi anser att det faktum att en av respondenterna ur fabrikantled upplever att den egna förhandlingsstyrkan är god till följd av ett starkt varumärke är ett tydligt tecken på att de fabrikanter som lyckats skapa en eftertraktad produkt har en stark förhandlingsposition medan övriga får sämre förutsättningar.

Relationen mellan grossist och företagsrestaurang

Alla företagsrestaurangkedjor upplever trots sin storlek grossisternas förhandlingsposition som stark. Detta tror vi är en följd av att företagsrestaurangkedjorna är mindre än många andra aktörer på storhushållsmarknaden, exempelvis den offentliga sektorn. Här ser vi en möjlighet att genom central upphandling skapa en starkare ställning gentemot grossisterna än vad den enskilda restaurangen kan åstadkomma. Det som vi anser stärker företagsrestaurangernas förhandlingsposition är uttalandet om att grossisternas verksamhet är kunddriven.

Relationen mellan fabrikant och företagsrestaurang

Relationen mellan företagsrestaurangkedja och fabrikant anser vi vara den centrala för all vidareutveckling av förberedda livsmedel. Av de tio intervjuer som genomfördes var det endast en respondent som påpekade att kontakten mellan fabrikant och företagsrestaurang försämrade deras förhandlingsposition. Denna respondent representerade ett av grossistföretagen men det ska tilläggas att inget av företagen i grossistled tydligt uttalade att denna kontakt var till nackdel för verksamheten. Vi fick snarare uppfattningen att grossisterna var väl medvetna om att kommunikationen var nödvändig för en fungerande produktutveckling. Kan kontakten mellan företagsrestaurangkedjor och fabrikanter leda till att produkter efterfrågas i större volymer har detta en positiv effekt även på grossistens verksamhet. Detta är ett avsteg från uppfattningen hos respondenter i fabrikantled, vilka anser att grossisterna har en negativ inställning till kontakten mellan fabrikant och företagsrestaurang. Vår analys av detta talar för att grossisterna inte har den negativa inställning som framkommit under intervjuerna med fabrikanterna.

I dagsläget finns som tidigare nämnts en kontakt mellan fabrikant och företagsrestaurangkedja vilket respondenterna från båda led är positiva till. Vi har fått uppfattningen att kommunikationen främst gäller produktutveckling, vilket är viktigt för att uppnå efterfrågad kvalitet och utformning. Företagsrestaurangerna anser att det förberedda livsmedlet i dagsläget inte håller en tillräckligt hög kvalitet och fabrikanterna strävar efter att anpassa produkterna efter deras krav. Vi har dessutom synpunkter på hur fabrikanternas marknadsföring fungerar då de menar att de produkter som företagsrestaurangerna efterfrågar redan produceras medan företagsrestaurangerna påstår att produkterna i allt för hög grad är riktade till offentlig sektor och dagligvaruhandel.

Det vi kan urskilja av svaren är att fabrikanterna är väl medvetna om vikten av att förpackningarna är korrekt utformade för att passa in i restaurangernas tillagningsprocess. Vi får även uppfattningen att fabrikanterna anser att deras produkter redan idag är optimalt förpackade för att användas i företagsrestaurangkök. Respondenterna i företagsrestaurangled anser istället att förpackningsstandarden är anpassad till den offentliga sektorn som efterfrågar större volymer. Dessa motsättningar anser vi vara tydliga tecken på att kommunikationen mellan dessa aktörer är bristfällig. Samtidigt påvisar det även företagsrestaurangernas svaga förhandlingsposition som en följd av fabrikant- och grossistföretagens volymberoende. Vi anser att det bör ligga i hela branschens intresse att relationen mellan dessa aktörer förstärks eftersom det kan stödja produktutvecklingen av förberedda livsmedel. En ökad kommunikation anser vi kunna utmyнна i produkter som uppfyller det kvalitets- och utformningskrav som marknaden efterfrågar.

Denna relation har en stark koppling till det som nämns av både Shank och Govindarajan och Porter gällande kommunikationen med leverantörernas leverantör. Det är även ett exempel som påtagligt visar de fördelar som denna relation kan resultera i.

Relationen mellan företagsrestaurangkedjornas centrala organisation och restaurangenheter

Det teoretiska synsättet är att aktiviteterna inom företaget i högsta grad är beroende av varandra. Som beskrevs i tidigare avsnitt skapar effektivitet i en aktivitet möjligheter att utnyttja denna kapacitet på annat sätt i verksamheten. En värdekedjeanalys syftar till att visa var aktiviteter kan koordineras mellan olika enheter i företaget och därmed ge upphov till ett mer effektivt kapacitetsutnyttjande. Detta ser vi som viktiga faktorer i arbetet med att skapa en konkurrenskraftig strategi i företagsrestaurangbranschen.

Det första antagandet om att effektivitet i en aktivitet frigör kapacitet har en tydlig koppling till den övergång mot en större andel förberedda livsmedel som uppsatsen behandlar. Den förändring som detta kan medföra är att tillagningsprocessen blir mer effektiv vilket frigör kapacitet i form av personal. Övergången kan även medföra att behovet av lagerytor minskar vilket sänker hyreskostnaderna.

En integrering av de aktiviteter som organisationerna utför har stora möjligheter att frigöra ytterligare kapacitet och förbättra lönsamheten. Den främsta fördelen med att koordinera funktioner centralt är att förhandlingsstyrkan ökar i och med företagets storlek. Vi kan även urskilja att både fabrikanter och grossister är beroende av produktens volym. En central inköpsfunktion skulle medföra att den upphandlade volymen skulle öka vilket stärker incitamenten för fabrikantledet att inrikta produktutvecklingen till att passa restaurangernas utrustning. En gemensam målsättning för flera företagsrestaurangkedjor att öka sin användning av förberedda livsmedel skulle utgöra ett viktigt påtryckningsmedel. Detta skulle öka fabrikanternas vilja att utforma produkter som överensstämmer med verksamheten i företagsrestaurangbranschen.

Vidare borde inköpsadministrationen göra det möjligt att förhandla om bättre priser på stora volymer livsmedel vilket sänker råvarukostnaderna. En central administration för de aktiviteter som är möjliga att koncentrera till ett ställe förstärker den tillgänglighetsbaserade strategi som vi anser är väl lämpad för denna typ av verksamhet.

6.3 SWOT-analys

Medvetna om att ingen transformering kommer att ske om den är till nackdel för något av leden fortsätter vi analysen med att i en SWOT-analys beskriva de möjligheter och hot som en ökad användning av förberedda livsmedel innebär för respektive led. Vi analyserar även de interna faktorer som stödjer respektive motverkar ett ökat användande av förberedda livsmedel.

6.3.1 Fabrikantled

Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel

Alla de företag i fabrikantled vi vänt oss till arbetar redan mer eller mindre med förberedda livsmedel. Att verksamheten är uppbyggd för en sådan hantering gör att det blir lättare att möta en ökad efterfrågan på denna typ av produkter än om konceptet varit nytt. Eftersom anställda i allmänhet är negativt inställda till omvälvande förändringar tror vi att det är viktigt att utvecklingen mot mer förberedda livsmedel sker stegvis och att icke förädlade råvaror fasas ut successivt. Detta på grund av att attityden hos såväl ledande befattningshavare som övriga anställda är ytterst viktig för att förändringen ska kunna genomföras.

Under intervjuerna med alla fyra fabrikantföretagen har vi uppmärksammat en positiv inställning till ett ökat användande av förberedda livsmedel. Detta är inget som förvånar oss eftersom det för fabrikanterna innebär en ökad vinstpotential att arbeta med mer förberedda livsmedel. För att intresset i fabrikantled ska bibehållas är det dock viktigt att hitta en balans i prissättningen och att fabrikanterna lyckas kommunicera vad förberedningen av olika produkter innebär för merkostnad. Att denna kommunikation förbättras ser vi som nödvändigt för att företagsrestaurangerna ska vara villiga att betala det högre pris som förberedda livsmedel medför. Genom att uppnå en sådan kostnadsmedvetenhet hos företagsrestaurangerna ser vi en möjlighet att komma ifrån den ojämna prissättning som beskrivs idag. I dagsläget är det pris marknaden är villig att betala för vissa typer av förberedda livsmedel för lågt medan det för andra produkter är högre än vad som motiveras av kostnaderna för förberedningen. Vi tror att relationerna mellan leden skulle gynnas av att man lyckas skapa en balans i prissättningen och en medvetenhet hos företagsrestaurangerna om de faktiska kostnaderna. Genom detta kan den positiva attityden till en ökad användning av förberedda livsmedel stärkas ytterligare.

Företagsinterna svagheter vid ökad användning av förberedda livsmedel

Den främsta svagheten i fabrikantled inför en ökad användning av förberedda livsmedel anser vi vara att de stora företagen är anpassade efter stora produktserier och har svårt att möta efterfrågan på små, unika serier. En ökad användning av förberedda livsmedel innebär att mindre partier av varje produkt efterfrågas jämfört med de partier av råvaror som efterfrågas när restaurangen själv tillagar måltiden. Att inte ha kapacitet att kunna erbjuda det som efterfrågas innebär en konkurrensnackdel gentemot mindre aktörer som har lättare att klara specialutformade orders. Vi anar en viss ovilja hos fabrikanterna att bära de utvecklingskostnader som krävs för att starta upp en ny och mindre produktserie. Detta tror vi beror på att det är osäkert hur efterfrågan kommer att utvecklas. Däremot nämner ett av företagen att det finns möjlighet att lägga ut en del av produktionen externt. Om företagen väljer att låta en extern part utföra en del av produktionen finns alltid möjligheten att i de fall efterfrågan efter hand växer så mycket att det skulle vara lönsamt att anpassa sin produktionsapparat och producera själva, välja att göra detta. Vi ser fördelar i detta

tillvägagångssätt eftersom det ger fabrikanterna en möjlighet att se hur efterfrågan utvecklar sig innan man gör de stora investeringar som en anpassning av produktionen kräver.

Vi ser även en svaghet i den bristande kommunikationen med företagsrestaurangkedjorna. En ökad satsning på marknadsföring för att säkerställa att man når ut med vilka produkter som erbjuds skulle enligt vår uppfattning behövas i dagsläget. Att handhålla produkter som kunderna inte vet om att de existerar ser vi som ett slöseri med resurser. Att kommunicera detta bättre innebär förmodligen en liten kostnad i sammanhanget eftersom produkterna redan produceras och handhas.

Slutligen finns en nackdel i att fabrikantföretagen generellt sett inte tycks vara så inriktade på forskning och utveckling. Endast ett av de undersökta företagen nämner detta som en stor kostnadspost. För att inte endast kunna hantera en större efterfrågan på förberedda livsmedel utan även agera proaktivt och skapa en sådan efterfrågan krävs att man erbjuder varor som både är innovativa och håller en hög kvalitet. Vi anser att en utveckling mot ett ökat användande av förberedda livsmedel är beroende av att fabrikanterna är villiga att bära kostnaderna för produktutveckling. Särskilt vad gäller färsrätter tycks inte den efterfrågade strukturen uppnås i dagsläget, varför en satsning på utveckling borde vara naturligt. Eventuellt görs detta i större utsträckning än vad som framkommit under våra intervjuer. Möjligen kan den eventuella bristen på satsningar inom forskning och utveckling bero på att undersökningar gjorts inom företagen som visar att dessa kostar mer än de genererar.

Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel

Fördelen med en ökad användning av förberedda livsmedel och anledningen till en stor del av forskningen inom området är en förhoppning om ökad lönsamhet för företagsrestaurangledet. Vi ser dock att denna möjlighet även föreligger för aktörerna i fabrikantled. Genom att flytta förädlingen bakåt i värdekedjan utvidgas fabrikanternas verksamhet. Den ökade förberedningen bidrar till att fabrikanterna kommer att kunna ta ut högre priser. Vi anser att dessa faktorer talar för en potentiell tillväxtökning.

Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel

Det främsta hotet som en ökad användning av förberedda livsmedel utgör har att göra med prissättningen. En av fabrikanterna anser att priserna generellt sett är för låga för denna typ av produkter och en annan anser att priserna är väldigt ojämna. Vi anser att hotet realiseras om inte fabrikanterna kan ta ut ett pris som motsvarar den merkostnad förberedningen innebär vilket gör att deras vinstmarginaler minskar. Vår uppfattning är dock att fabrikanterna själva kan undvika en sådan utveckling genom att arbeta med att kommunicera bättre vilket vi ser som en av deras främsta svagheter. Lyckas de kommunicera ut hur stora merkostnader förberedning innebär samt vilka besparingar företagsrestaurangerna kan göra minskar risken för underprissättning betydligt.

Det andra hotet som vi identifierat har även det att göra med kommunikation. En högre grad av förberedning redan i fabrikantled minskar restaurangens möjlighet att påverka måltidens utformning. Detta medför att det är viktigare att fabrikanten är införstådd med exakt vad som efterfrågas än vid försäljning av råvaror som restaurangen själv kan utforma efter sitt eget önskemål. Lyckas inte fabrikanterna erbjuda det som efterfrågas kommer de att få svårt att sälja sina produkter. Precis som hotet för underprissättning ser vi att detta hot kan undanröjas med bättre kommunikation. Kan fabrikanterna på ett tidigt stadium komma överens med företagsrestaurangerna om vad som efterfrågas så ser vi ingen anledning till att problem skulle uppstå.

6.3.2 Grossistled

Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel

Precis som för de undersökta företagen i fabrikantled är grossisternas styrka att de redan idag arbetar med förberedda livsmedel. Vi är även av uppfattningen att grossisterna är de som organisatoriskt skulle påverkas minst av ett ökat användande av förberedda livsmedel genom att ingenting i deras verksamhet egentligen skulle förändras. Inget av företagen anser att några betydande investeringar kommer att krävas, vilket enligt vår uppfattning underlättar förfarandet. Att organisationen som den ser ut idag skulle klara en ökad andel förberedda livsmedel ser vi som en viktig styrka.

Företagsinterna svagheter vid ökad användning av förberedda livsmedel

Den enda svaghet vi ser hos grossisterna är bristen på fryst lageryta. Om en övergång till mer förberedda livsmedel ökar behovet av detta kan problem uppstå.

Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel

Möjligheten som nämns av en av grossisterna är att förberedda livsmedel ger dem ett ökat mervärde per transport. Genom att de slipper transportera alla råvaror var för sig till restaurangerna och istället transporterar redan förberedda livsmedel kan de minska transportkostnaderna. Vi tror också att det kan leda till minskade lagerhållningskostnader eftersom förberedda livsmedel leder till minskade volymer. Vi är av uppfattningen att detta innebär en stor möjlighet för grossisterna då logistik är en av deras största kostnadsposter. Om de kan minska logistikostnaderna ökar vinsten vilket naturligtvis är eftersträfvansvärt för alla företag.

Vi ser förutom potentialen att öka vinsten på det sätt som beskrivs ovan även en stor möjlighet med förberedda livsmedel till följd av grossisternas prissättningsmetod. Eftersom de lägger på procentuella påslag på sitt inköpspris när de säljer varor vidare så innebär ett högre pris på varan från fabrikanten att också grossisten tjänar mer på produkten även då de inte tillför den något värde. Denna möjlighet till ökade intäkter leder precis som en möjlig kostnadsreducering till en ökad vinst. Vi är av uppfattningen att detta borde bidra till en positiv inställning till ett ökat användande av förberedda livsmedel hos grossistledet, även om de inte själva nämner detta.

Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel

Det enda hot som nämns av en av respondenterna i grossistled är att en ökad användning av förberedda livsmedel skulle kunna leda till en ökad direktkontakt mellan fabrikanterna och företagsrestaurangen. Hotet skulle då bestå i att grossistens roll blir allt mer överflödig. Detta hot är dock enligt respondenten mycket avlägset vilket är en uppfattning som vi delar. Det är inte troligt att branschen skulle ändras så drastiskt att ett av leden skulle bli onödigt, även om det är tekniskt möjligt.

Även om respondenten säger att hotet är långsökt så förvånas vi över att det överhuvudtaget tas upp eftersom alla tre grossistföretagen säger sig vara positiva till en ökad kontakt mellan fabrikant och företagsrestaurangkedja. Möjligen tyder detta på att det ligger någonting i uppfattningen som en av fabrikanterna fått att grossisterna motsätter sig en sådan kontakt. Det är svårt att säga någonting säkert om detta men det står klart att om grossisterna inte är emot en sådan kontakt så bör det kommuniceras bättre till fabrikantledet.

6.3.3 Företagsrestaurangled

Företagsinterna styrkor vid ökad användning av förberedda livsmedel

Precis som för de övriga två leden är den positiva inställningen hos företagsrestaurangkedjorna en viktig styrka. Endast på grund av att de höga befattningshavare vi intervjuat har denna inställning är det dock inte självklart att övriga anställda delar denna. Det är personalen ute i restaurangerna som kommer att påverkas mest av en eventuell förändring då det är deras arbetsuppgifter som kommer att förändras. För att få med sig alla anställda i en förändringsprocess anser vi dock att det är viktigt att den positiva attityden till förändringen är väl förankrad i organisationens ledning och därefter kan spridas nedåt. Styrkan som vi ser är ledningens positiva inställning. Vi tror att de kommer att kunna övertyga de anställda om de positiva aspekterna med att arbeta mer med förberedda livsmedel.

Företagsrestaurangerna tycks även vara väl rustade för att börja arbeta mer med förberedda livsmedel. Endast en av kedjorna tror att ett investeringsbehov kommer att uppstå, och de är beredda att göra dessa investeringar. En av respondenterna framhåller som en styrka att inga investeringar kommer att krävas då de snarare har överkapacitet i köken. Vi ser dock inte denna överkapacitet som något positivt utan upplever att man genom detta förlorar en del av effektiviseringen som en ökad andel förberedda livsmedel förväntas medföra. För att kunna effektivisera så anser vi att det är nödvändigt att göra sig av med denna överkapacitet, vilket eventuellt kan medföra avvecklingskostnader. Överkapaciteten i köken ser vi därför som en svaghet.

Företagsinterna svagheter vid ökad användning av förberedda livsmedel

I tidigare kapitel om fabrikanternas svagheter redogörs för företagsrestaurangernas bristande kommunikation med fabrikanterna. Under intervjuerna med restaurangkedjorna får vi uppfattningen att de inte anser att alla varor de efterfrågar finns på marknaden idag. Till viss

del tror vi dock att företagsrestaurangernas missnöje är obefogat och att det finns ett större utbud än vad de är medvetna om. Fabrikerna tycks mer intresserade av att besöka restaurangkedjorna för att demonstrera sina produkter än vad de upplever att kedjorna tillåter.

Vi upplever det något märkligt att företagsrestaurangkedjorna är missnöjda med att produktutvecklingen inte utgår mer från deras behov då det framkommer såväl ur intervjuer med fabrikanter som med grossister att det är restaurangkedjorna som inte anser sig ha resurser för en tätare kontakt. Ingenting i intervjuerna med restaurangkedjorna tyder på att de motsätter sig en mer långtgående kontakt men det är tydligt att de två övriga leden åtminstone uppfattar situationen på det sättet. Om det är så att företagsrestaurangerna inte vill avsätta mer resurser på ett samarbete med fabrikerna så ser vi denna inställning som en svaghet och vi tror att kedjorna har mycket att vinna på en mer långtgående kontakt leden emellan. Om företagsrestaurangerna istället är positiva till en tätare kontakt ligger svagheten i kommunikationen eftersom denna inställning inte nått fram vare sig till fabrikerna eller till grossisterna.

En annan svaghet hos restaurangkedjorna är att de anställda eventuellt inte finner det lika stimulerande att arbeta med förberedda livsmedel som med råvaror. Detta är en faktor som framkommer såväl ur intervjuer med fabrikantled som företagsrestaurangled. En negativ attityd hos t ex kockarna skapar en otrevlig arbetssituation för alla på arbetsplatsen vilket kan skada hela organisationen. Vi tror dock precis som en av kedjorna att detta problem kan undvikas genom att arbeta med förberedda råvaror snarare än förberedda färdiga produkter. Att slippa t ex skala potatis borde ingen vara negativ till då det höjer kockens arbets kvalitet snarare än minskar den. För de två kedjorna som arbetar med mer förädlade produkter anser vi att det är viktigt att personalen får utökade arbetsuppgifter för att fortsätta att känna att arbetet är stimulerande. Går arbetet från att laga maten till enbart uppvärmning bör större fokus läggas på uppläggning och servering samt andra arbetsuppgifter skilda från själva matlagningen. Kockarna skulle kunna bli mer delaktiga i inköpsprocessen för att på så sätt kunna vara med och påverka måltidernas utformning. Svagheten ligger som vi ser det i att kedjorna ännu inte tycks ha lyckats uppnå en positiv inställning hos personalen i restaurangerna. Vi tror dock att de kan komma tillrätta med denna svaghet genom att utbilda personalen inom andra områden och därigenom kunna ge dem ett utökat ansvarsområde.

Möjligheter med en ökad användning av förberedda livsmedel

Den största möjligheten för företagsrestaurangkedjorna med en ökad användning av förberedda livsmedel ligger i kostnadsbesparingar. Genom värdekedjeanalysen ser vi att förberedningen av produkterna troligtvis görs mer kostnadseffektivt hos fabrikerna än ute i varje restaurang. En ökad användning av dessa produkter medför att företagen kan förbättra sin lönsamhet då personalkostnaderna antas minska i högre utsträckning än vad inköpspriset kommer att öka.

Från tidigare avsnitt i analysen ser vi även en långsiktig kostnadsminskning genom att kökslokalerna kommer att kunna vara mindre. Vid upprättande av nya kontrakt kommer t ex inte något rotfruktsrum att bli nödvändigt och pga. dagens höga hyreskostnader på många håll i landet tror vi att detta kan leda till stora besparingar.

Vi ser även en kvalitetsmässig möjlighet för företagsrestaurangerna med ett ökat användande av förberedda livsmedel. Kvaliteten på kockarnas arbete kan höjas genom att moment som att skala och hacka tas bort. Även kvaliteten på servicen i restaurangen kan höjas genom att förberedda livsmedel är tidsbesparande och de anställda därför har mer tid till kringservice som att hålla rent och trivsamt i lokalerna. Möjligheten till förbättrad arbets kvalitet för kockarna ser vi som en viktig aspekt för att överkomma den svaghet som finns i deras negativa inställning till förberedda livsmedel. Att kvaliteten på servicen kan höjas är en minst lika viktig möjlighet som innebär att företagsrestauranger kan komma att stå sig bättre i konkurrensen med substitut. Lyckas restaurangerna höja gästens upplevelse så minskar troligtvis risken att denne istället väljer t ex en fryst portionsförpackning från livsmedelsbutiken, vilket skulle öka antalet gäster och därmed omsättningen.

Hot med en ökad användning av förberedda livsmedel

Det hot som vi ser för företagsrestaurangerna med ett ökat användande av förberedda livsmedel gäller förädlade produkter och alltså inte förberedda råvaror. Hotet består i att gästerna eventuellt inte upplever att kvaliteten på maten motsvarar den som uppnås om maten lagas från grunden ute i restaurangerna. För att undvika detta och därmed undvika att tappa kunder pga. en kvalitetsförsämring kan företagsrestaurangerna (och så uppfattar vi att det går till idag) välja att endast använda förberedda livsmedel inom de produktgrupper där de anser att kvaliteten är tillräckligt hög. Detta gör att hotet relativt lätt kan undvikas om vår uppfattning att det endast är för vissa produkter denna kvalitetsbrist föreligger är korrekt. Eftersom hotet kan undvikas så handlar det snarare om att kvaliteten på de förberedda livsmedlen verkar fördröjande för en storskalig övergång till mer förberedda livsmedel än ett reellt hot mot företagsrestaurangerna.

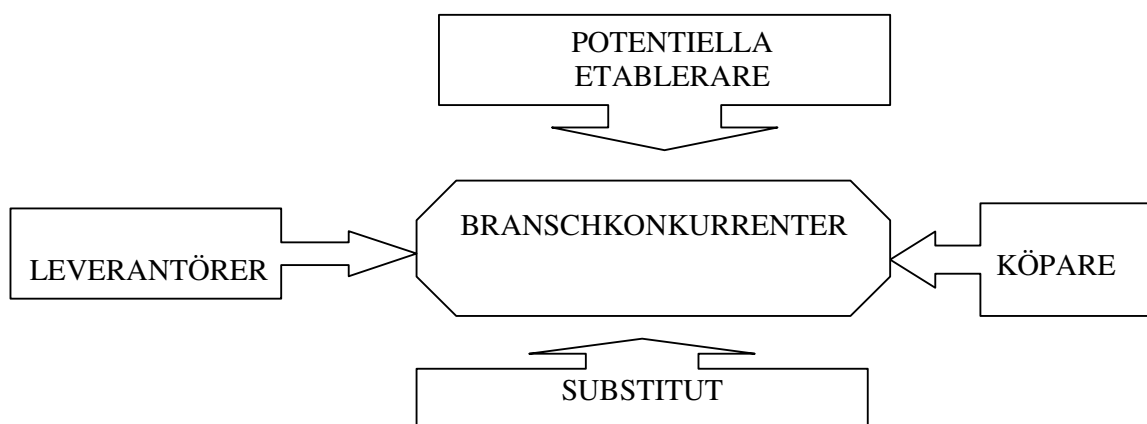
7

~ RESULTAT ~

I detta kapitel presenterar vi slutsatserna av vår analys indelat efter de tre modeller vi använt oss av. Vi diskuterar även modellernas lämplighet som verktyg för branschanalys. Därefter redogör vi för våra sammanfattade slutsatser samt ger förslag till fortsatt forskning.

7.1 Slutsatser

7.1.1 Porters five forces



Figur 3: Porters five forces¹²¹

Branschkonkurrenter

Vi anser att kraften branschkonkurrenter är stark. De faktorer som vi anser har störst påverkan på konkurrensintensiteten och därmed företagsrestaurangernas lönsamhet är konkurrenssituationen, tillväxten i branschen samt andelen fasta kostnader per måltid. Vi tror även att den ekonomiska brottsligheten i restaurangbranschen har en negativ påverkan på företagsrestaurangernas lönsamhet. Konkurrensintensiteten kan dessutom förändras över tiden pga. det allmänna konjunkturläget samt politiska beslut.

Potentiella nyetablerare

Vi anser att hotet från potentiella nyetablerare är relativt starkt då vi bedömer marknaden som öppen.

¹²¹ Porter, M E. *Konkurrensstrategi* (1980), sid. 26

Substitut

Vi anser att konkurrenskraften substitut har en stark påverkan på företagsrestauranger främst pga. av den prispress som de utgör. Vi tror också att denna konkurrenskraft kan komma att öka i styrka i framtiden.

Köparnas förhandlingsstyrka

Konkurrenskraften köparnas förhandlingsstyrka anser vi vara relativt svag och vi gör bedömningen att denna förhandlingsstyrka inte har en negativ påverkan på företagsrestaurangernas lönsamhet.

Leverantörernas förhandlingsstyrka

Vi upplever att konkurrenskraften leverantörernas förhandlingsstyrka är relativt svag. Däremot tror vi att det finns strukturella faktorer i branschen som påverkar företagsrestaurangerna negativt, så som grossisternas vinstmarginaler.

Diskussion kring resultatet

Utifrån Porters five forces bedömer vi att konkurrenskrafterna som påverkar lönsamheten i branschen är starka. Främst är det konkurrensintensiteten i branschen, substitut samt hot från potentiella nyetablerare som förefaller vara de krafter som har störst påverkan på företagsrestaurangernas lönsamhet. Generellt tror vi att detta är en bransch i vilken det kan vara svårt att skapa lönsamhet. Däremot är detta ingen situation som är statisk utan den kan givetvis förändras. Genom att använda en större andel förberedda livsmedel tror vi att företagsrestaurangerna har en möjlighet att bli mer lönsamma. Den av krafterna som företagsrestaurangerna då främst har möjlighet att förändra är konkurrensintensitet i branschen. Används en större andel förberedda livsmedel finns en möjlighet att sänka kostnaderna per måltid genom att personalkostnaderna minskar. Företagsrestaurangerna har också valmöjligheten att använda den frigjorda personalresursen till ett ökat fokus på service och andra kringtjänster. Oavsett vilket val restaurangerna gör finns det en potentiell möjlighet att påverka konkurrenssituationen till deras fördel och därmed förbättra lönsamheten.

Diskussion kring modellen

Vi har använt Porters five forces som ett verktyg för att beskriva och analysera den nuvarande situationen i branschen och dess lönsamhetspotential. Under arbetet med denna uppsats har vi uppmärksammat att Porters five forces som verktyg för en branschanalys av detta slag har vissa svagheter. Porter utgår i sin branschanalys från en väl definierad bransch som sedan används som utgångspunkt under hela analysen. Vi anser att detta i många fall innebär en förenkling av verkligheten som kan skapa vissa problem för analysen. De flesta företag är en del av flera olika branscher beroende på ur vilken synvinkel företaget analyseras. Detta förefaller främst vara en definitionsfråga och den definierade branschen kan förändras under analysen. Beroende på vilken kontext vi använt i analysen har ett flertal branscher identifierats; restaurangbranschen, branschen för lunchservering samt

företagsrestaurangbranschen. Att enbart använda en definition anser vi skulle begränsa analysen.

Porters five forces har också en något begränsad syn på företaget och dess omvärld. Det flesta företag och branscher påverkas av fler faktorer än de fem som Porter identifierar. Det starka fokus som Porter har på köpare och säljare kan i vissa fall upplevas som något förlegad i dagens föränderliga värld. Vad som driver en bransch framåt och påverkar dess lönsamhet kan beroende på företaget och branschen vara mer varierat än vad Porter identifierar.

Vi har bemött dessa problem genom att modifiera användningen av Porters five forces något. Beroende på vilken kontext som analyserats har definitionen av branschen ändrats. Risker med detta förfarande är att en viss begreppsförvirring kan uppstå. Vi har försökt att förhindra det genom att tydligt ange vilken definition av branschen som använts. För att göra analysen mer verklighetsförankrad har vi också kompletterat de olika konkurrenskrafterna. Konkurrensintensitet i branschen kompletterades med omvärldsfaktorer så som politiska beslut och konjunkturläget. Även andra strukturella faktorer för branschen har inkluderats i analysen.

7.1.2 Strategic Cost Management

Figuren nedan visar de punkter som framkommit i analysen av fallföretagens värdekedja utifrån Shank och Govindarajans teoretiska verktyg Strategic Cost Management.

	Fabrikant	Grossist	Företagsrestaurang
Strategisk positionering	Produkt-differentiering	Odefinierad strategisk position	Produktdifferentiering Behovsbaserad strategi Tillgänglighetsbaserad strategi
Analys av Värdekedjan	Produktionsprocessen får ökad betydelse	Relativt oförändrade aktiviteter i värdekedjan	Tillagningsprocessen får minskad betydelse Skapar möjligheter till ökad servicegrad.
Analys av Kostnadsdrivare	Effektivitet i produktionen. Stordriftsfördelar Teknologi Erfarenhet	Effektiv lagerhantering och transport Prissättning	Effektivt kapacitetsutnyttjande minskar den totala kostnadsbilden
Resultat av värdekedjeanalysen	Dessa faktorer talar för att förändringen har liten påverkan på fabrikantens totala kostnader	Förändringen bör innebära en förbättrad situation för grossisterna	Transformeringen av värdekedjan förväntas leda till förbättrad lönsamhet för företagsrestaurangbranschen

Figur 4: Egen sammanställning av värdekedjeanalysen

Diskussion kring resultatet

Huvuddragen ur denna analysmodell syftar till att påvisa att en transformering av värdekedjan är fullt möjlig. Det faktum att en ökad användning av förberedda livsmedel gynnar lönsamheten för de led som analyseras i uppsatsen bidrar till en positiv inställning till denna förändring. Vi har genom analysen haft möjlighet att uppvisa de effektiviseringar som förändringen medför. Detta främst genom att beskriva värdekedjans aktiviteter och analysera företagens huvudsakliga kostnadsdrivare.

En kostnadsdrivaranalys av fabrikantled uppvisar tydliga fördelar med att förlägga produktionen i detta led både gällande de strukturella och utförandemässiga kostnadsdrivarna. Produktionen kan utföras effektivt genom högteknologiska hjälpmedel och den erfarenhet som verksamheten besitter. Vidare bidrar verksamhetens storskaliga produktion till att minimera kostnaderna. Dessa faktorer leder till en marginell kostnadsökning för det förberedda livsmedlet i förhållande till råvaran.

Övergången till mer förberedda livsmedel torde ha liten påverkan på grossistverksamheten. Effekten är enligt vår uppfattning uteslutande positiv även för dessa företag genom antingen minskade transporter eller ökade vinster pga. marginalprissättningen.

En ökad användning av förberedda livsmedel anser vi har en positiv effekt på lönsamheten för företagsrestaurangerna. Vi anser inte att aktiviteterna i dessa företag förändras i någon större utsträckning. Förändringen medför dock att servicegraden kan öka då tiden för tillagning förkortas, något vi anser har en positiv inverkan på företagsrestaurangernas konkurrenskraft. Den höjning i råvarupriset som den ökade förädlingsgraden innebär kompenseras av att både kostnader för personal och lokaler minskar. Totalt sett anser vi att kostnaderna minskar vilket resulterar i en ökning av vinsterna i branschen.

Det som vi anser vara ett stort problem inom värdekedjan är den bristfälliga kommunikationen. Målsättningen att ha goda långsiktiga relationer med leverantörer och kunder efterlevs i tillfredställande grad. Går vi ytterligare ett steg och analyserar relationen mellan restaurangkedjan och leverantörens leverantör dvs. mellan företagsrestaurangbranschen och fabrikanterna ser vi tydliga indikationer på att kontakten bör förbättras. En ökad kommunikation mellan dessa aktörer skulle medföra en förbättrad utveckling av produktens kvalitet och utformning. Vi anser även att ett utökat samarbete mellan företagsrestaurangkedjans centrala ledning och restaurangheterna skulle medföra ett mer effektivt kapacitetsutnyttjande. Genom att centralisera en del funktioner så som administration, inköp och marknadsföring skulle dessa stödja en tillgänglighetsbaserad positioneringsstrategi vilket skulle kunna öka lönsamheten på sikt.

Diskussion kring modellen

Vi anser att denna modell väl beskriver vilka delar av verksamheten som bör analyseras. Genom att fokusera på företagens centrala aktiviteter och de kostnader som har störst inverkan på lönsamheten visar detta verktyg hur en konkurrenskraftig position kan uppnås. Det stora problemet med att använda detta analysverktyg för vårt syfte är att det är utformat för ett enskilt företag. Detta medför att verktyget beskrivs relativt detaljerat av Shank och Govindarajan för att därigenom kunna uppnå en större exakthet i analysen. Den detaljrika beskrivningen av varje del försämrade i några avseenden möjligheten till att få en helhetsbild av vad verktyget önskar uppnå. Kritiken är främst befogad då vi i uppsatsen applicerar modellen på flera led ur värdekedjan och där en överskådlig bild av resultatet är önskvärd. Vi anser dock att vi med insikt om ovan nämnda nackdelar ändå lyckats fånga modellens huvudsakliga punkter vilka är väl tillämpliga i en analys av en värdekedjetransformation

7.1.3 SWOT-analys

Nedan sammanställs de styrkor, svagheter, möjligheter och hot vi funnit i en matris för respektive led. Vi lyfter även fram våra egna slutsatser beträffande effekterna för de olika leden av en potentiell ökning i användandet av förberedda livsmedel.

Fabrikantled

Styrkor: <ul style="list-style-type: none">• Förberedda livsmedel tillhandahålls idag• Attityden	Svagheter: <ul style="list-style-type: none">• Produktionsapparaten• Bristande kommunikation• Bristande satsningar på FoU
Möjligheter: <ul style="list-style-type: none">• Tillväxt	Hot: <ul style="list-style-type: none">• Underprissättning• Handhållning av produkter som inte efterfrågas

Figur 5: Egen SWOT-matris för fabrikantled

Diskussion kring resultatet

De hot som en ökad användning av förberedda livsmedel innebär för fabrikanterna kan båda undanröjas genom en bättre kommunikation med företagsrestaurangerna. Detta medför att vi anser att den tillväxtpotential som kan uppnås väl överväger hoten och att en sådan utveckling är positivt för ledet. De styrkor i form av främst erfarenhet av att arbeta med förberedda livsmedel och den positiva inställningen till detta gör att vi inte ser några större svårigheter med en sådan utveckling. Eftersom företagen inte är främmande för att göra de eventuella investeringar som kommer att krävas ser vi inte denna faktor som något stort hinder. Att kommunicera vad som tillhandahålls bör även det kunna göras utan några större svårigheter. För att användningen av förberedda livsmedel ska öka väsentligt tror vi dock att det krävs en större vilja i fabrikantled att investera i forskning och utveckling. Vi är inte övertygade om att vår undersökning gjort företagen rättvisa på denna punkt, men om det är så att företagen inte

satsar på detta är det enligt oss det som starkast talar emot en större ökning av användandet av förberedda livsmedel. Den positiva attityden till den här typen av produkter gör dock att vi tror att en satsning på forskning och utveckling kommer att göras om medvetenheten ökar kring vad det kan medföra.

Grossistled

<p>Styrkor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förberedda livsmedel tillhandahålls idag • Ingen förändring av arbetsuppgifterna krävs 	<p>Svagheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brist på lageryta för frysta varor
<p>Möjligheter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinstökning 	<p>Hot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grossisterna överflödiga (avläggset)

Figur 6: Egen SWOT-matris för grossistled

Diskussion kring resultatet

Grossisterna är enligt vår uppfattning det led i värdekedjan vars verksamhet skulle påverkas minst av en ökad användning av förberedda livsmedel. Vi anser att ett ökat användande av sådana produkter är närmast odelat positivt för ledet eftersom det enda hotet vi identifierat är ett mycket avläggset sådant medan det finns goda möjligheter till vinstökning. Grossistledet är dessutom i dagsläget redan väl anpassat för hantering av denna typ av produkter eftersom det inte innebär några betydande skillnader mot hur de arbetar idag. Den enda svårigheten vi identifierat kommer till uttryck om övergången mot en större andel förberedda livsmedel innebär en ökad mängd frysta varor. Vi tror liksom en av respondenterna att så kommer att bli fallet och eftersom det i dagsläget i Sverige är brist på lageryta för frysta varor kan problem uppkomma. Eftersom endast en av respondenterna nämner att ett investeringsbehov i nya frysar kan uppstå och de dessutom är beredda att investera i detta tror vi dock inte att denna faktor hämmar utbredningen av förberedda livsmedel i någon större utsträckning. Vår slutsats är därför att både interna och externa faktorer talar för ett ökat användande av förberedda livsmedel. Denna förändring är dock enligt vår uppfattning beroende av att fabrikanterna och/eller företagsrestaurangerna är pådrivande eftersom det inte är grossisterna som varken tillverkar varorna eller kommer att använda dem i sin verksamhet.

Företagsrestaurangled

Styrkor: <ul style="list-style-type: none">• Ledningens attityd• Kökens lämplighet idag	Svagheter: <ul style="list-style-type: none">• Samarbetet med fabrikanter• Restaurangpersonalens attityd• Överkapacitet i köken
Möjligheter: <ul style="list-style-type: none">• Ökad lönsamhet• Kockens arbetskvalitet• Förbättrad service	Hot: <ul style="list-style-type: none">• Försämrad kvalitet

Figur 7: Egen SWOT-matris för företagsrestaurangled

Diskussion kring resultatet

Det största incitamentet som vi ser för företagsrestaurangledjorna till att börja arbeta mer med förberedda livsmedel är möjligheten till ökad lönsamhet. Kan förberedda livsmedel dessutom möjliggöra större satsningar på servicen medför detta att företagsrestaurangerna får lättare att konkurrera på marknaden. Eftersom hotet för försämrad kvalitet på maten kan undanröjas genom att inte köpa de produkter som inte håller tillräckligt hög kvalitet talar mycket för att möjligheterna klart överväger hoten. För att kunna göra denna förändring måste dock en del svagheter övervinnas. Restaurangpersonalens attityd bör kunna förändras genom ledningens övertygelse om fördelarna samt genom att ge dem andra arbetsuppgifter och vidare ansvarsområden. Överkapaciteten är en svaghet men den är inte lika betydande som styrkan i att köken redan idag anses lämpliga för att arbeta med förberedda livsmedel. Avvecklingskostnader kan komma att uppstå, men pga. respondenternas positiva inställning till förberedda livsmedel tror vi att det är en kostnad man är beredd att ta för att kunna effektivisera. Slutligen finns en svaghet i samarbetet med fabrikanterna. Vi anser att det är viktigt att företagsrestaurangledjorna inser vad som kan vinnas genom att satsa resurser på ett ökat samarbete samt att de även lyckas kommunicera ut att de är positiva till ett sådant samarbete. Vi ser inte varför denna svaghet inte skulle kunna övervinnas och tror därför att en utveckling mot mer förberedda livsmedel är både fördelaktig och fullt möjlig från företagsrestaurangledjornas sida.

Diskussion kring modellen

SWOT-analysen har i denna uppsats använts för att verka framåtblickande och beskriva dels förutsättningarna för ett ökat användande av förberedda livsmedel och dels effekterna av en sådan utveckling. Verktöget används oftast för enskilda företag men vi har inte stött på några svårigheter specifikt relaterade till att vi applicerat det på värdekedjans olika led som helhet. Eftersom vi genomgående i uppsatsen varit ute efter att analysera ledens och inte de enskilda företagens åsikter och uppfattningar om förberedda livsmedel föll sig denna tillämpning av verktöget naturligt. Däremot tror vi inte att resultatet skulle ha blivit lika bra om endast en SWOT-analys utarbetats för värdekedjan som helhet. Detta på grund av olikheterna i de olika ledens verksamheter och därmed olikheterna i hur de påverkas av en ökad användning av förberedda livsmedel.

Adams beskriver i sin artikel¹²² en stor nackdel med verktyget som går ut på att modellen är statisk. Eftersom vi endast behandlar en eventuell framtida förändring påverkas dock inte vårt resultat av denna faktor lika mycket som om företagets eller branschens hela omvärld analyserats med en SWOT. Vi tror inte att de möjligheter och hot vi funnit måste revideras regelbundet för att stämma med verkligheten men de interna faktorerna kan dock behöva ses över allteftersom företagen kommer till rätta med sina svagheter. Vi har inte heller upplevt några större svårigheter med att identifiera vilken av de fyra kategorierna en viss aspekt tillhör.

För att kunna genomföra analysen med hjälp av SWOT-verktyget har vi dock varit tvungna att göra vissa antaganden. För att undvika ogrundade antaganden har vi varit noga med att endast göra dessa utifrån vad som framkommit ur våra intervjuer eller andra källor vi använt oss av. Vi har dock inte helt kunnat undvika den subjektivitet som är en följd av att olika individer gör olika bedömningar om den framtida utvecklingen och dess effekter vilket följer med modeller som bygger på antaganden.

7.2 Sammanfattande slutsatser

Vi bedömer att konkurrenskrafterna som påverkar lönsamheten i branschen är starka. Konkurrensintensiteten i branschen är tillsammans med substitut och hot från potentiella nyetablerare de krafter som vi bedömer vara starkast. Vår analys tyder på att en ökad användning av förberedda livsmedel leder till en förbättrad lönsamhet för företagsrestaurangerna. Av resultatet framgår att en sådan övergång även bör ha positiva effekter på fabrikant- och grossistled, men vi saknar konkreta beräkningar som stöder dessa slutsatser. Det största incitamentet som vi ser för företagsrestaurangkedjorna till att börja arbeta mer med förberedda livsmedel är möjligheten till ökad lönsamhet. En ökad andel förberedda livsmedel möjliggör större satsningar på servicen vilket ytterligare ökar företagsrestaurangernas konkurrenskraft.

Till följd av vår SWOT-analys bedömer vi att det finns fler interna faktorer som stödjer en ökad andel förberedda livsmedel än som motverkar en sådan utveckling samt att möjligheterna för alla tre leden i värdekedjan överväger hoten. Även värdekedjeanalysen visar att det finns tydliga fördelar med att en större del av produktionen görs i fabrikantled. Detta främst genom att kostnadsdrivare kan utnyttjas mer effektivt vilket har en positiv påverkan på alla de tre led som ingått i vår undersökning.

En ökad användning av förberedda livsmedel är enligt vår uppfattning beroende av att fabrikanterna och/eller företagsrestaurangerna tar initiativ och är pådrivande. Utvecklingen styrs av företagsrestaurangens efterfrågan och fabrikantens vilja att utveckla sin produktionsprocess. De brister vi ser i kommunikationen mellan dessa två led hämmar utvecklingen och måste förbättras för att underlätta en transformation av värdekedjan. Vi tror

¹²² Adams, J. "Analyze your company using SWOT", *Supply House Times*, Sept. 2005

att en sådan utveckling är möjlig då vi fått uppfattningen att det från båda leden finns en vilja att förstärka relationen dem emellan.

Generellt anser vi att de tre modeller vi använt utgör en lämplig grund för en branschanalys. Vi har dock identifierat vissa svagheter med att använda modellerna för detta syfte vilka vi reflekterat över under arbetets gång. Däremot anser vi att modellerna har kompletterat varandra och att de tillsammans fungerar bra att använda som verktyg vid en branschanalys.

7.3 Förslag på fortsatt forskning

Genom denna uppsats har vi funnit ett antal problem som bör utredas för att säkerställa antagandet att en ökad användning av förberedda livsmedel förbättrar lönsamheten i företagsrestaurangbranschen. Det vi främst förespråkar är en fallstudie som utreder förändringen i de enskilda restaurangernas kostnadsbild. Undersökningen ska utreda om det verkliga utfallet sänker kostnaderna för hyra och personal i den omfattning som krävs för att motivera de högre inköpspriserna. Variationen av olika förberedda produkter samt dess förädlingsgrad är stor. Vi efterlyser därför även studier kring för vilka livsmedel en ökad förberedning lämpar sig bättre respektive sämre.

~KÄLLFÖRTECKNING~

Litteratur:

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö, 7:e upplagan

Grant, R M. (2001) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Malden, 4:e upplagan

Grant, R M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Malden, 5:e upplagan

Hartman, J. (2004) *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur, Lund, 2:a upplagan

Hill, E & O'Sullivan, T. (1999) *Marketing*, Addison Wesley Longman Limited, 2:a upplagan

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

Johnson, G & Scholes, K (2002) *Exploring corporate strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow

Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, J & Wong, V. (1999) *Principles of marketing*, Prentice Hall

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Porter, M E. (1980) *Konkurrensstrategi*, Översatt till svenska och utgiven av ISL Förlag 1983

Porter, M E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press

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

Strömblad, F & Sundström, J. (2004) *Delfi storhushållsguide 2004*, Joma Grafisk Produktion, Ljungby

Elektroniska källor:

www.compass-group.com, hämtat 2005-12-05 kl. 14:00

www.fazergroup.com, hämtat 2005-12-05 kl. 14:00

www.findus.se, hämtat 2005-12-05 kl. 14:00

www.kronfagel.se, hämtat 2005-12-05 kl. 14:00

www.sardus.se, hämtat 2005-12-05 kl.14:00

www.scan.se, hämtat 2005-12-05 kl.14:00

www.sodexho.com, hämtat 2005-12-05 kl. 14:00

”SWOT-analys”, (2004) <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=56906>, hämtat 2005-11-17 kl. 18:00

Ågren, G. & Jalamo, T. *Remissyttrande*, 2005-09-13, Finansdepartementet Skatte- och tullavdelningen.

http://www.fhi.se/upload/ar2005/remisser/ytttrande_skattekontrollutredningen0509.pdf, hämtat 2005-12-21 kl. 10:30

Artiklar:

Adams, J. (2005) *Analyze your company using SWOT:s*, Supply House Times sept. 2005

Frankelius, P. (1999) *Svälj inte Porter*, Veckans affärer 99-12-06, Artikel-ID: 1922300

Porter, Michael E. (1996) *What is strategy*, Harvard Business Review

Shank, J K. (1996) *Analysing technology investment- from NPV to Strategic Cost Management*, Management Accounting Research

Anpassa servicen efter gästens behov (2004) Restaurang och storhushåll nr. 7, sid. 68

Lunchen – ett nöje med nytta (2004) Restaurang och storhushåll nr. 2, sid. 38

Lunchvanor bland kvinnor och män (2001) Restaurang och storhushåll nr. 4, sid. 28

Matnyttiga entreprenörer (2003) Restaurang och storhushåll nr. 10, sid. 52

Snart mål för var mun (2003) Restaurang och storhushåll nr. 10, sid. 51

Vändning på gång efter stort ras (1991) Restaurang och storhushållsnytt nr. 13, sid. 8

Tidigare forskning:

Knutsson, H. (2005) *Storskalig matproduktion för restauranger: Förberedelse för framgång?* Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Muntliga källor:

Fredrik Strömblad, verksamhetsansvarig på Djupfrysningsbyrån, intervju 2005-11-22

Findus, intervju 2005-12-05

Kronfågel, intervju 2005-12-06

Sardus, intervju 2005-12-01

Scan, intervju 2005-12-06

Martin Olsson, intervju 2005-12-02

Servera, intervju 2005-12-01

Grossist X, intervju 2005-12-07

Eurest, intervju 2005-11-30

Fazer Amica, intervju 2005-12-01

Sodexo, intervju 2005-12-05

Bilaga 1: Intervjufrågor fabrikantled

Intervjufrågor

Företaget och branschen

- 1) Vilka är era huvudsakliga aktiviteter? (T ex produktion, distribution etc.)
- 2) Skulle ni förändra någonting i dessa aktiviteter vid en övergång till förberedda livsmedel?
- 3) Vilka är era huvudsakliga kostnader?
- 4) Hur är dessa kostnader fördelade på respektive aktiviteter (i fråga 1)?
- 5) Hur vill ni positionera er på marknaden?
- 6) Hur upplever ni er förhandlingsposition i förhållande till era leverantörer respektive kunder?

Förberedda livsmedel

- 7) Ser ni några interna respektive externa möjligheter med ett ökat användande av förberedda livsmedel?
 - 8) Ser ni några interna respektive externa svårigheter med förberedda livsmedel?
 - 9) Vilka kostnader respektive besparingar ser ni att en ökad användning av förberedda livsmedel medför?
 - 10) Arbetar ni idag mot en ökad användning av förberedda livsmedel?
 - På vilket sätt?
 - Hur långt har ni kommit i detta arbete?
 - 11) Krävs några organisatoriska förändringar eller investeringar för att kunna öka användningen av livsmedel med högre beredningsgrad?
 - Om ja, vilka?
 - 12) Hur ser ni på de relativa priserna på förberedda kontra oförberedda livsmedel?
 - 13) Har ni något samarbete med era kunder respektive leverantörer?
 - 14) Har ni idag någon kontakt med företagsrestaurangledet?
- Tillåter ni att vi publicerar ert och företagets namn?
- Vilken befattning har ni?

Bilaga 2: Intervjufrågor grossistled

Intervjufrågor

Företaget och branschen

- 1) Vilka är era huvudsakliga aktiviteter? (T ex produktion, distribution etc.)
- 2) Skulle ni förändra någonting i dessa aktiviteter vid en övergång till förberedda livsmedel?
- 3) Vilka är era huvudsakliga kostnader?
- 4) Hur är dessa kostnader fördelade på respektive aktiviteter (i fråga 1)?
- 5) Hur vill ni positionera er på marknaden?
- 6) Hur upplever ni er förhandlingsposition i förhållande till era leverantörer respektive kunder?

Förberedda livsmedel

- 7) Ser ni några interna respektive externa möjligheter med ett ökat användande av förberedda livsmedel?
 - 8) Ser ni några interna respektive externa svårigheter med förberedda livsmedel?
 - 15) Vilka kostnader respektive besparingar ser ni att en ökad användning av förberedda livsmedel medför?
 - 16) Arbetar ni idag mot en ökad användning av förberedda livsmedel?
 - På vilket sätt?
 - Hur långt har ni kommit i detta arbete?
 - 17) Krävs några organisatoriska förändringar eller investeringar för att kunna öka användningen av livsmedel med högre beredningsgrad?
 - Om ja, vilka?
 - 18) Hur ser ni på de relativa priserna på förberedda kontra oförberedda livsmedel?
 - 19) Har ni något samarbete med era kunder respektive leverantörer?
 - 20) Hur ser ni på en ökad kontakt mellan fabrikanter och företagsrestaurangen?
- Tillåter ni att vi publicerar ert och företagets namn?
- Vilken befattning har ni?

Bilaga 3: Intervjufrågor företagsrestaurangled

Intervjufrågor

Företaget och branschen

- 1) Vilka är era huvudsakliga aktiviteter ? (T ex produktion, distribution etc.)
- 2) Skulle ni förändra någonting i dessa aktiviteter vid en övergång till förberedda livsmedel?
- 3) Vilka är era huvudsakliga kostnader?
- 4) Hur är dessa kostnader fördelade på respektive aktiviteter (i fråga 1)?
- 5) Hur vill ni positionera er på marknaden?
- 6) Hur upplever ni er förhandlingsposition i förhållande till era leverantörer respektive kunder?

Förberedda livsmedel

- 7) Ser ni några interna respektive externa möjligheter med ett ökat användande av förberedda livsmedel?
 - 8) Ser ni några interna respektive externa svårigheter med förberedda livsmedel?
 - 21) Vilka kostnader respektive besparingar ser ni att en ökad användning av förberedda livsmedel medför?
 - 22) Arbetar ni idag mot en ökad användning av förberedda livsmedel?
 - På vilket sätt?
 - Hur långt har ni kommit i detta arbete?
 - 23) Krävs några organisatoriska förändringar eller investeringar för att kunna öka användningen av livsmedel med högre beredningsgrad?
 - Om ja, vilka?
 - 24) Har ni något samarbete med era leverantörer?
 - 25) Har ni idag någon kontakt med fabrikantledet?
- Tillåter ni att vi publicerar ert och företagets namn?
- Vilken befattning har ni?