



LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA

Lunds universitet

Institutionen för teknisk ekonomi och logistik

Teknisk logistik

Examensarbete

## Distributionskanaler och inköp av frukt och grönsaker i svensk dagligvaruhandel

– en fallstudie ur små leverantörers perspektiv

Författare: Igor Insanic och Amra Insanic

Handledare: Arben Mullai, Doktor vid Institutionen för teknisk ekonomi och logistik

Titel/title:

Distributionskanaler och inköp av frukt och grönt i svensk dagligvaruhandel  
- en fallstudie ur små leverantörers perspektiv

Distribution Channels and Procurement of Fruits & Vegetables in the Swedish Grocery Trade  
- a case study out of small suppliers' perspective

Författare/authors:

Igor Insanic  
Amra Insanic

Handledare/mentor:

Ph. D. Arben Mullai, Avdelningen för Teknisk Logistik, LTH

Civilingenjörsprogrammet i Maskinteknik vid Lunds Tekniska Högskola, 2008

Högskoleingenjörsprogrammet i Produktionsteknik vid Lunds Tekniska Högskola, 2008

Master of Science in Mechanical Engineering, Lund Institute of Technology, 2008

Bachelor of Science in Production Engineering, Lund Institute of Technology, 2008

Number of pages: 131

Illustrations: Igor Insanic & Amra Insanic

Keywords:

Purchasing, requirements, supplier selection, retail trade, distribution channel, small/local/regional suppliers/producers/farmers, distributors/wholesale, fruits and vegetables, groceries, Sweden.

Nyckelord:

Inköp, krav, val av leverantör, dagligvaruhandel, detaljhandel, distributionskanal, småskaliga/lokala/regionala leverantörer/producenter/lantbrukare, grossister, frukt och grönsaker, livsmedel, Sverige.

# FÖRORD

Som avslutning på Civilingenjörsutbildning i Maskinteknik och Högskoleingenjörsutbildning i Produktionsteknik har vi genomfört detta examensarbete vid en leverantör av frukt och grönt, Wuotila Bär & Grönsaker i Övertorneå (hädanefter benämnd som WBG).

Först vill vi tacka vår handledare, Arben Mullai, som har varit en drivkraft och stöttepelare för oss under arbetets gång. Arben Mullai har även bidragit med litteraturtips och konstruktiv kritik.

Anders Wuotila var initiativtagare till examensarbetet och har med sin kunskap och erfarenhet gett oss möjlighet att utföra grundliga undersökningar och intervjuer.

Vi vill även tacka alla som vi varit i kontakt med för deras öppenhet och vilja att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter.

Sist men inte minst skulle vi vilja tacka personer i vår omgivning för deras stöd och tålamod.

Lund, april 2008

Igor Insanic

Amra Insanic

## **ABSTRACT**

Today the retail sector distribution channels for fruits and vegetables, heading towards Swedish consumers, often involve large channel members as producer organisations, distributors and retailers working with cost efficient economies of scale and centralised purchasing organisations. These circumstances make it difficult for growers operating on a small scale. In their wish to expand market shares small producers need to get a deeper understanding about the possible channels of distribution and their members, structure, strategies, relationships, purchasing organisation, demands and requirements. This case study presents an analysis on how these issues affect small farmers and how these factors differ between studied channels and their members in order to help small suppliers to be more competitive in order to obtain new market shares. Based on the result of analysis, a set of recommendations has been proposed.

## SUMMARY

Distribution channels of fruits and vegetables are divided into two branches: the hospitality and retail sector. In the latter, there can be several channel members linking the producer and the consumer. Examples of these members are producer organisations, wholesalers and retailers. The aim of the Supply Chain Management is to connect flows of products, transactions and information, passing through the channel members, in order to lower total costs and improve customer service. This often includes a higher level of cooperation and integration between organisations. The integration and centralised management of the retail chains, through the usage of advanced IT solutions, has brought about a better control of the information flow of the point-of-sale data and requirements concerning price, quality and customer service enabling correct delivery in terms of time, form, quantity and place.

Wuotila Bär & Grönsaker (WBG) is a small supplier of vegetables that is interested in an increase of their turnover and market shares outside their county, Norrbotten County, because the company's largest customer, the retail chain Coop, has exclusive rights to sell their produce in the region. WBG and other small producers sometimes lack resources to conduct a study about the market and possible channels of distribution. This knowledge would strengthen their competitiveness and allow farmers to adapt themselves to customer requirements.

The biggest retailers' demand for large product volumes, quality certification, low price and customer service, their centralised purchasing organisation and oligopoly on the grocery market are all circumstances that create difficulties for the sale of small farmers' products. However, what kind of these produce still find their way to the stores and the retailers' purchasing organisation, strategies, supplier relationships, requirements and the structure of the distribution channels of the Swedish retail sector (including direct producer-consumer contact with no intermediaries) are not described with focus on small growers in the most recent studies.

Hence, the purpose of this master thesis is to get a deeper insight into these conditions and then to suggest proposals that will help small producers in gaining new market shares. To achieve this purpose, producers, distributors, retailers and consumers have been examined in the form of a case study. In order to come to wide-ranging conclusions it has been a priority to gather information, regarding the structure of the distribution channels, strategy, purchasing operations, relationships and requirements, from the largest distribution channel members, via interviews and the study of documents. This data has been analysed qualitatively and through comparison of the participants of the distribution channels, by using the adequate theories on Supply Chain Management, purchasing and channels of distribution.

The analysis has resulted in the classification of the customer requirements into market qualifying and market winning and a number of factors which affect the possibilities of small farmers to obtain new market shares. The circumstances that are negatively influencing the sale of small growers' products are the lack of suitable intermediaries/channels, market concentration on each channel level, integration, uniform nationwide pricing, economies of scale and centralised purchasing organisations of the largest retailers and their wholesalers. Small suppliers may have insufficient resources to market themselves and to satisfy the retailers' market qualifying needs for low price, quality certification, customer service and large volumes. Other identified channels and their members have lower requirements. The most crucial market winning requirement is the consumer demand for regional products of

unique niche, which together with the lack of appropriate intermediaries has led to development of e-trade networks and the theoretically exceptional direct channel between producers and consumers – farmers’ markets. These are growing in importance, especially for small growers.

The results of the conclusions have evolved into recommendations concerning production of unique fruits and vegetables, starting of even more farmers’ markets, avoiding exclusive right of sale contracts within the closest geographic area and establishment of contact with small distributors in the hospitality sector which are less centralised and concentrated compared to small wholesalers in the retail sector. Several suggestions include cooperation between producers, customers and organisations in order to reduce the costs of marketing, distribution and coordination of the flows in the channels. This would increase the regional market share since small growers in comparison to the big producer organisations, can not obtain economies of scale during the transportation.

## SAMMANFATTNING

Distributionskanaler för frukt och grönt fördelas i två huvudgrenar: restaurang- och storköksbranschen samt dagligvaruhandeln. I den sistnämnda kan det mellan producenten och slutkonsumenten i dessa distributionskanaler existera ett antal aktörer som t.ex. producentorganisationer, detaljhandelsgrossister och butiker. Ändamålet med Supply Chain Management är att mellan dessa distributionskanalaktörer binda samman de fysiska, finansiella och informationsflödena för att sänka totala kostnader och förbättra kundservice. Detta kan ofta ske i form av ökad samverkan och integration mellan företagen. Integrationen och centralstyrningen hos detaljhandeln med hjälp av avancerade IT-lösningar har minskat distributionskostnader och möjliggjort bättre kontroll av informationsflödet av efterfrågesiffror och kraven, bl.a. pris, kvalitet och kundservice så att en produkt levereras i rätt tid, form, kvantitet och på rätt plats.

Wuotila Bär & Grönsaker (WBG) är en mindre leverantör som säljer sina produkter på ensamrätt till detaljhandelskedjan Coop inom Norrbottens län. Företaget har intresse att öka omsättning och vill expandera utanför länet för att inte störa relationen med kunden. För WBG och andra mindre odlare som saknar kunskap och resurser för att själva göra en undersökning om potentiella distributionskanaler är det nödvändigt att erhålla kunskap om marknaden samt att anpassa sig till kundernas krav för att kunna bli konkurrenskraftiga och stärka sin position i förhållande till kunderna.

De stora detaljhandelsblockens centralisering av inköpsverksamheten, oligopolstrukturen på dagligvaruhandelsmarknaden samt kraven på stora volymer, lågt pris, kvalitetscertifieringar och kundservice försvårar försäljning av småskaliga lantbrukares produkter. Den svenska dagligvaruhandels distributionskanalstruktur (inklusive den direkta distributionskanalen mellan producent och konsument), inköpsverksamhet, strategier, relationer och inköpskrav är dock inte skildrade i den aktuella forskningen med fokus på mindre producenter samt vilken typ av deras varor (frukt och grönsaker) som fortfarande finns i butikerna.

Syftet med examensarbetet är således att med hjälp av djupare insikt i dessa förhållanden och faktorer komma med åtgärdsförslag som gör att småodlare kan öka sina marknadsandelar. Fallstudiemetodiken har tillämpats för att uppfylla syfte genom att undersöka producenter, grossister, detaljister och konsumenter. För att kunna dra övergripande slutsatser har det varit en prioritering att skaffa sig kunskaper från aktörer som är betydande med stora marknadsandelar inom den egna branschen. Insamling av information har utförts med hjälp av kvalitativa metoder via intervjuer och dokument kring distributionskanalstrukturen, strategier, inköpsverksamhet, relationer samt inköpskrav. Dessa data har sedan analyserats kvalitativt och jämförts aktörerna emellan utifrån relevanta teorier inom Supply Chain Management, distributionskanaler och inköp.

Analysen har resulterat i sortering av kraven i marknadsvinnande och marknadskvalificerande samt ett antal omständigheter som påverkar småproducenternas marknadsandelar. Slutsatser kring förhållanden som har negativ inverkan på de mindre producenternas försäljningsmöjligheter är brist på mellanhänder/distributionskanaler, marknadskoncentration i alla led i distributionskanalerna, de största detaljisternas och grossisternas inköpscentralisering och stordriftsfördelar, deras enhetliga prissättning, integration och standardkrav på kundservice, kvalitetscertifiering, lågt pris och stora volymer. Mindre odlare kan sakna resurser för marknadsföring och uppfyllandet av detaljhandelskedjornas marknadskvalificerande krav. Övriga identifierade aktörer/kanaler har lägre krav. Den

väsentligaste marknadsvinnande faktorn i alla distributionskanaler är efterfrågan på regionalt odlade nischade produkter vilket tillsammans med bristen på mellanhänder åt mindre odlare har lett till utveckling av allt viktigare e-handelsnätverk och den teoretisk undantagsmässiga direkta distributionskanalen mellan producent och konsument - bondemarknader.

Slutsatserna har medfört ett antal förslag som omfattar produktion av nischade varor, upprättande av flera bondemarknader, undvikande av ensamrättsavtal inom det närmaste geografiska området samt kontaktetablering med smågrossister på storköks- och restaurangsidan som är mindre koncentrerade/centraliserade än motsvarigheten inom detaljhandeln. Flera förslag handlar om samarbetsformer mellan små producenter, kunder och organisationer för att dela på marknadsförings- och flödessamordnande kostnader samt öka sina marknadsandelar inom den närmaste regionen eftersom deras produkter är kostsammare än de stora odlarföreningarnas och kan inte fraktas långt p.g.a. högre distributionskostnader.



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRACT .....	iii
SUMMARY.....	iv
SAMMANFATTNING .....	vi
INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	viii
LISTA ÖVER FÖRKORTNINGAR.....	xi
FIGURFÖRTECKNING .....	xii
TABELLFÖRTECKNING .....	xiii
<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Aktuell forskning på området .....	2
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Syfte .....	7
1.5 Avgränsningar .....	7
1.6 Målgrupp.....	8
1.7 Disposition.....	8
<b>2 METOD.....</b>	<b>10</b>
2.1 Vetenskapliga metoder .....	10
2.1.1 Metodsynsätt .....	10
2.1.2 Induktion, deduktion och abduktion.....	11
2.1.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder .....	11
2.2 Typer av studier .....	12
2.2.1 Fallstudie .....	12
2.3 Forskningsprocess .....	13
2.3.1 Forskningsprocess för fallstudier .....	13
2.3.2 Praktiskt tillvägagångssätt.....	14
2.4 Datainsamling .....	15
2.4.1 Primärdata .....	16
2.4.1.1 Observation .....	16
2.4.1.2 Intervju .....	16
2.4.2 Sekundärdata .....	18
2.5 En studies trovärdighet – reliabilitet och validitet .....	19
<b>3 TEORI.....</b>	<b>20</b>
3.1 Introduktion.....	20
3.2 Supply Chain Management (SCM) och logistik .....	21
3.2.1 Försörjningskedjans huvudflöden .....	22
3.3 Distributionskanaler .....	23
3.3.1 Distributionskanalstruktur .....	25
3.3.1.1 Produktkategorier .....	26
3.3.1.2 Distributionskanalaktörer .....	26
3.3.2 Dagligvaruhandelns distributionskanalstruktur.....	27
3.3.2.1 Producent.....	27
3.3.2.2 Agent/importör .....	28
3.3.2.3 Grossist.....	28
3.3.2.4 Detaljist .....	29
3.3.2.5 Konsument .....	30
3.3.3 Distributionskanalstrategier.....	30
3.4 Inköp.....	30

3.4.1	Inköpsprocessen .....	31
3.4.1.1	Inköps- och försäljningscykeln i detaljhandeln.....	33
3.4.2	Inköpsverksamhet.....	35
3.4.2.1	Centraliserad inköpsverksamhet .....	35
3.4.2.2	Decentraliserad inköpsverksamhet.....	36
3.4.3	Leverantörsrelationer .....	36
3.4.4	Specificerade krav vid val av leverantör .....	38
3.4.4.1	Pris.....	39
3.4.4.2	Kvalitet .....	40
3.4.4.3	Kundservice.....	41
<b>3.5</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Introduktion.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>Distributionskanaler – struktur, aktörer och strategi .....</b>	<b>45</b>
4.2.1	Produkter och producenter .....	45
4.2.1.1	WBG:s verksamhet och produkter .....	45
4.2.1.2	Stora odlare i producentorganisationer - odlarägda ekonomiska föreningar ...	47
4.2.1.3	Småskaliga producenter .....	49
4.2.1.4	Samarbetsformer mellan producenter .....	50
4.2.1.5	Direkta distributionskanaler mellan producent och konsument - bondemarknader och gårdsbutiker .....	51
4.2.1.6	E-handelsnätverk .....	54
4.2.2	Grossister.....	56
4.2.2.1	De tre största detaljhandelsblockens grossister .....	56
4.2.2.2	Mindre regionala grossister .....	58
4.2.3	Detaljister .....	59
4.2.3.1	ICA .....	60
4.2.3.2	Coop .....	61
4.2.3.3	Axfood.....	61
4.2.3.4	De stora detaljhandelsblockens inköpsverksamhet och relationer gentemot mindre leverantörer .....	62
4.2.4	Konsumenter och konsumtion av WBG:s produkter .....	64
<b>4.3</b>	<b>Specificerade krav vid val av leverantör.....</b>	<b>64</b>
4.3.1	De största grossisternas och detaljisternas krav .....	65
4.3.1.1	Efterfrågan.....	67
4.3.1.2	Pris.....	68
4.3.1.3	Kvalitet .....	69
4.3.1.4	Kundservice.....	70
4.3.2	De mindre regionala grossisternas krav .....	71
4.3.3	Konsumenternas krav .....	71
<b>4.4</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1</b>	<b>Introduktion.....</b>	<b>74</b>
<b>5.2</b>	<b>Distributionskanaler – struktur, aktörer och strategi .....</b>	<b>74</b>
5.2.1	Producenter.....	77
5.2.2	Grossister.....	79
5.2.3	Detaljister .....	81
5.2.4	De största detaljisternas inköpsverksamhet och relationer gentemot mindre leverantörer.....	82
<b>5.3</b>	<b>Specificerade krav vid val av leverantör.....</b>	<b>84</b>

5.3.1 Efterfrågan.....	85
5.3.2 Pris.....	87
5.3.3 Kvalitet.....	89
5.3.4 Kundservice.....	89
5.3.5 Förtroende.....	90
<b>5.4 Sammanfattning.....</b>	<b>90</b>
<b>6 SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER.....</b>	<b>93</b>
6.1 Slutsats.....	93
6.2 Rekommendationer.....	95
6.3 Förslag till vidare studier.....	96
6.4 Avslutande diskussion.....	97
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>98</b>
<b>Bilaga 1: Intervjukällor.....</b>	<b>i</b>
<b>Bilaga 2: Intervjufrågor.....</b>	<b>ii</b>
B2.1 - Intervjufrågor till WBG.....	ii
B2.2 - Intervjufrågor till GRO.....	iii
B2.3 - Intervjufrågor till odlarföreningar.....	iv
B2.4 - Intervjufrågor till BEM/BE.....	vi
B2.5 - Intervjufrågor till Everfresh.....	vii
B2.6 - Intervjufrågor till detaljister.....	ix
<b>Bilaga 3: Detaljhandelskedjornas regionala fördelning.....</b>	<b>xi</b>
<b>Bilaga 4: Aktörer inom livsmedelsområdet som stödjer mindre leverantörer.....</b>	<b>xiii</b>

# LISTA ÖVER FÖRKORTNINGAR

Nedan följer en lista över förkortningarna i rapporten.

<b>Förkortning</b>	<b>Förklaring</b>
BE	Bondens Egen, e-handelsnätverkssystem
BEM	Bondens Egen Marknad
CCP	Critical Control Point
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EMV	Egna märkesvaror
EurepGap	Euro-Retailer Produce Working Group Good Agricultural Practice
GRO	Gröna näringens riksorganisation
HACCP	Hazard Analysis & Critical Control Point
IP	Integrerad produktion
KF	Kooperativa Förbundet
KRAV	Kontrollföreningen för Alternativ Odling
Li	Livsmedelsföretagen
LivsTek	Centrum för praktisk livsmedelsteknik på Gotland
LRF	Lantbrukarnas riksförbund
MOEK	Mellansvenska Odlare Ekonomisk Förening
SCM	Supply Chain Management
SLU	Statens Lantbruksuniversitet
SMAK	Svensk Matpotatiskontroll
WBG	Wuotila Bär & Grönsaker

*Lista över förkortningarna som förekommer i rapporten*

# FIGURFÖRTECKNING

- Figur 1.1 Principiella huvudvaruflöden för livsmedel (Eastham et al., 2001)
- Figur 2.1 Fallstudiemetodiken (Yin, 2003)
- Figur 2.2 Praktiskt tillvägagångssätt (Egen, 2007)
- Figur 3.1 Schematisk bild över kopplingen mellan teoriområdena som används i studien (Egen, 2007)
- Figur 3.2 Ramverket för SCM (Schary & Skjøtt-Larsen, 2001)
- Figur 3.3 Flödesriktningar för de tre huvudflödena (Mattson, 2002)
- Figur 3.4 Distributionskanalstruktur för industrivaror, kapitalvaror och konsumentprodukter (Persson & Virum, 1996)
- Figur 3.5 Inköpsprocessen (Weele, 2005)
- Figur 3.6 Centraliserad och decentraliserad inköpsverksamhet (Weele, 2005)
- Figur 3.7 Kostnadsutvecklingen för en produkt med hänsyn till avståndet (Storhagen, 2003)
- Figur 4.1 Varuflöde av frukt och grönsaker i svensk dagligvaruhandel (Akhter, 2006)
- Figur 4.2 Grossistmarknaden i handeln med frukt och grönt (Egen figur baserad på intervjuerna med detaljisterna, grossisterna och odlarföreningarna, 2007)
- Figur 4.3 Detaljhandeln – marknadsandelar för 2005 (Konkurrensverket 2006)
- Figur 5.1 Varuflöde av frukt och grönsaker i svensk dagligvaruhandel (Egen, 2008)
- Figur 5.2 Den enhetliga prissättningens inverkan på vinstmarginalen och priset (Egen, 2007)
- Figur B3.1 Detaljhandelskedjornas regionala fördelning i Norrland (Dagligvaruleverantörers Förbund, 2006)
- Figur B3.2 Detaljhandelskedjornas regionala fördelning i Svealand och Götaland (Dagligvaruleverantörers Förbund, 2006)

# TABELLFÖRTECKNING

Tabell 2.1 Relevanta situationer för olika forskningsstrategier (Yin, 2003)

Tabell 3.1 Behov av direktkontakt respektive mellanled på industriella marknader (Storhagen, 2003)

Tabell 5.1 Sammanfattning av detaljisternas inköpsverksamhet, strategi, relation och krav med fokus på mindre leverantörer (Egen, 2008)

Tabell B1.1 Lista över distributionskanalaktörers intervjukällor (Egen, 2008)

# 1 INLEDNING

---

*Detta kapitel beskriver bakgrunden till problemformuleringen av examensarbetet. Vidare redogör kapitlet för syfte, avgränsningar, målgrupp samt rapportdispositionen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Dagens distributionskanal för frukt och grönt fram till slutkonsumenten brukar delas in i två huvudgrenar: *dagligvaruhandeln samt restaurang- och storköksbranschen*.<sup>1</sup> Mellan producenten och slutkonsumenten kan det i dessa distributionskanaler finnas flera mellanled såsom producentorganisationer (odlarägda ekonomiska föreningar), restaurang- eller detaljhandelsgrossister, livsmedelsindustri (exempelvis syltfabrikanter) samt butiker eller restauranger. Produktflödet genom varje del i distributionskanalen eller försörjningskedjan innebär vanligtvis ett ägarbyte och värdeaddering för att täcka distributionskostnader och möjliggöra en viss vinstmarginal för varje inblandad aktör.

P.g.a. den högre konkurrensen har insikten vuxit fram att företagen måste se till hela fysiska flödet från producent till konsument för att kunna komma tillrätta med både sina egna kostnader och servicen till sina kunder.<sup>2</sup> Supply Chain Management har som koncept förändrat synen på försörjningskedjan från de tidigare fragmenterade till dagens mer sammanbundna flöden (det fysiska flödet, informationsflödet och det finansiella flödet) genom de olika delarna i försörjningskedjan. Detta kan ofta kräva en högre grad av samarbete samt integration mellan de inblandade avdelningarna eller företagen.<sup>3</sup> Ju fler distributionskanalaktörer som integreras, desto större är möjligheterna att påverka och styra de fysiska volymflödena på ett totalt effektivt sätt med nackdelen att flexibiliteten begränsas eftersom aktörerna binder upp sig.<sup>4</sup>

Dagligvaruhandeln i flera länder i Europa präglas av ett fåtal ledande detaljhandelsblock med stora marknadsandelar.<sup>5</sup> Dessa detaljister har integrerat sina försörjningskedjor och ökat sin makt i förhållande till leverantörerna samt centraliserat inköpsverksamheten genom stordriftsfördelar och kvantitetsrabatter vilket medfört färre men avsevärt större producenter. Integrationen och centralstyrningen hos detaljhandeln, där efterfrågan baseras på aktuella försäljningssiffror, med hjälp av avancerade tekniska lösningar har minskat lagerhållnings-, transport och materialhanteringskostnader samt möjliggjort bättre kontroll av informationsflödet av efterfrågesiffror och produkt- eller tjänstespecifikationer som går från slutkonsumenten till producenten.<sup>6</sup> För att möta konsumenternas efterfrågan, arbeta enligt gällande juridiska föreskrifter och minimera distributionskostnader ställs produkt- eller tjänstespecifika inköpskrav i form av bl.a. pris, kvalitet och kundservice.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 38.

<sup>2</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 13.

<sup>3</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 40-41.

<sup>4</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 144.

<sup>5</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 56.

<sup>6</sup> Ibid. s. 74.

<sup>7</sup> Ibid. s. 74-75.

För småskaliga leverantörer, som inte har tillräckliga resurser att själva göra en undersökning om inköpsbeteendet, leverantörsvalsprocessen samt marknadens distributionskanaler, är det ytterst nödvändigt att utveckla förståelse för nya kunder och marknader samt att anpassa sig till kundernas krav för att kunna bli konkurrenskraftiga och stärka sin position i förhållande till kunderna. Det studerade företaget, Wuotila Bär & Grönsaker i Övertorneå (WBG) handelsbolag, producerar vissa rotfrukter och grönsaker i mindre skala där kålrötter (70 ton per år) och salladskål (40 ton per år) är huvudprodukterna. WBG är bundet enligt avtalet att endast leverera grönsaker till Coop inom Norrbottens län. Eftersom det finns kapacitet för en hundra procentig produktionsökning vill bolaget öka sina marknadsdelar. Därför söker WBG nya kunder/försäljningskanaler som ska göra det möjligt för företaget att expandera.

## 1.2 Aktuell forskning på området

För att undersöka om det finns material inom aktuell forskning eller litteratur på området samt om det existerar behov för komplettering av befintlig kunskap, har det letats efter dokument på Internet och i Lunds universitets biblioteks databas ELIN för tidskrifter och artiklar. Vid litteratursökningen har det hittats några artiklar, tidskrifter, examensarbeten och myndighetsrapporter som berör dagligvaruhandelns distributionskanalstruktur för frukt och grönsaker, inköp samt hur aktörerna med koppling till dagligvaruhandeln värderar sina inköpskrav vid leverantörsurval. Dessa dokument presenteras nedanför.

Det framkom att inköpsfunktionen och samarbets- eller integrationsgraden i en försörjningskedja är viktiga för att styra både det fysiska flödet och informationsflödet. Flera forskare menar att företagsstyrning och inköp baserade på samarbetsrelationer med leverantörerna ökar effektiviteten i logistiken.<sup>8, 9</sup> Partnerskap och samarbete mellan aktörerna i försörjningskedjan med hjälp av integration kan stärka de involverade företagens konkurrenskraft.<sup>10, 11</sup> Även inom dagligvaruhandeln går trenden mot att de utvalda leverantörerna får en allt djupare relation och blir allt mer vertikalt integrerade med sin respektive detaljhandelskedja.<sup>12</sup> I en fullt vertikalt integrerad försörjningskedja från producent till kund finns ökade möjligheter för ett flöde av kundanpassade produkter som motsvarar de inblandade aktörernas krav och specifikationer.<sup>13, 14</sup>

Faktorer som centraliserad och decentraliserad inköpsverksamhet spelar en betydelsefull roll för att möjliggöra säker försörjning.<sup>15</sup> Den centraliserade inköpsorganisationen i detaljhandeln har visat sig vara kostnadseffektiv genom konsolidering och kvantitetsrabatter.<sup>16, 17</sup> Att

---

<sup>8</sup> Gíemenez, C. & Ventura, E. (2003) "Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector", *International Journal of Logistics Management*, 14 (1) s. 77-88.

<sup>9</sup> Ellram, L.M. (1994) "A taxonomy of total cost of ownership models", *Journal of Business Logistics*, 15 (1), s. 171-191.

<sup>10</sup> Mohr, J. & Spekman, R. (1994) "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict techniques". *Strategic Management Journal*, 15, s. 135-152.

<sup>11</sup> Ellram, L.M. (1991) "Supply chain management: the industrial organizational perspective". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21 (1), s. 13-22.

<sup>12</sup> O' Keefe, Michael (2007) "The evolving relationship between retailers and suppliers". *Retail World*, 60 (5), s. 30.

<sup>13</sup> Masayoshi, M. & Mitsunori, H. (2007) "The evolution of fresh produce supply chains: From spot markets to contracts", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (4) s.359.

<sup>14</sup> Hobbs, J. (1996) "A transaction cost approach to supply chain management". *International Journal of Supply Chain Management*, 1 (2), s. 15-27.

<sup>15</sup> Kraljic, P. (1983) "Purchasing must become supply management". *Harvard Business Review*, Sept-Oct, s. 109-118.

<sup>16</sup> Kaufman, P. (2007) "Strong Competition in Food Retailing Despite Consolidation". *Amber Waves*, 5 (1) s. 5.



konsumentefterfrågan har stor betydelse för dagligvaruhandelskedjor åskådliggörs genom att Storbritanniens största detaljhandelskedja, Tesco, delvis har decentraliserat sin inköpsorganisation för färska livsmedel genom att anställa 6 regionala inköpschefer som också är ansvariga för marknadsföring p.g.a. det ökande konsumentintresset för närproducerade livsmedel samt bondemarknader (platser med direkt försäljning mellan producent och konsument) som ökat i antal på senare år.<sup>18</sup> En typisk distributionskanal för konsumentprodukter, inklusive de flesta livsmedel, brukar annars bestå av producerande företag, centrallager eller distriktslager hos grossister, lager hos detaljister och till sist konsumenter (se figur 3.4).<sup>19</sup> I en undersökning<sup>20</sup> redovisas en modell över distributionskanaler för frukt och grönsaker i Sverige där den direkta länken mellan producent och konsument, föreställande bl.a. bondemarknader, nämns endast kortfattat i beskrivningen (se figur 4.1). Visserligen finns ett examensarbete<sup>21</sup> som behandlar bondemarknader i Sverige men beskriver inte dessa med fokus på att de kan vara en parallell eller alternativ distributionskanal till den vanliga kanalen för konsumentprodukter, utan går närmare in på att bestämma om miljöpåverkan från transporter är mindre på bondemarknader än i det konventionella systemet. Frågan är om bondemarknader i Sverige är eller kan bli en tillräckligt betydelsefull distributionskanal för att kunna komplettera den befintliga modellen av distributionskanaler för konsumentprodukter i figur 3.4. Detta kan utgöra ett teoretiskt bidrag i denna studie.

Sökningen resulterade inte i hur aktörerna kopplade till detaljhandeln värderar sina inköpskrav vid leverantörsurval utan att det finns en uppsättning standardkrav som en leverantör måste uppfylla för att överhuvudtaget komma in i sortimentet. Vidare har litteratur hittats som dels handlar om leverantörsrelationer och dels om produktnaturens påverkan på dessa i detaljhandelns distributionskanal för livsmedel.

Produktens karaktär avgör antalet leverantörer, relationerna samt maktförhållandena mellan den säljande och inköpande parten.<sup>22</sup> Lågvärdiga varor och produkter med små kvalitetsskillnader i egenskaper oavsett vilken producent de kommer ifrån (exempelvis de flesta livsmedel) lämpar sig inte för nära relationer mellan en köpare och säljare även i stora volymer.<sup>23, 24, 25</sup> Ett examensarbete<sup>26</sup> framhåller att majoriteten av frukt och grönt som köps in av den största grossisten i Sverige kännetecknas av en stark kärna professionella leverantörer utan några närmare partnerskap med köparen. Gemensamt lagerföringssystem, med hjälp av den senaste informationsteknologin som möjliggjort snabbare och mer korrekt informationsutbyte mellan distributionskanalaktörerna, och längre kontrakt kan på dessa

---

<sup>17</sup> Atkinson, W. (2006) "Centralized procurement: Success breeds success". *Purchasing*, 135 (9) s. 26-28.

<sup>18</sup> Godsell, M. (2006) "Tesco bolsters regional food-buying operations". *Marketing*. September, s. 4.

<sup>19</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 85.

<sup>20</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 7.

<sup>21</sup> Carlsson-Kanyama, A., Sundkvist, Å. & Wallgren, C. (2004) *Lokala livsmedelsmarknader*. Examensarbete. Centrum för miljöstrategisk forskning. Kungliga Tekniska Högskolan.

<sup>22</sup> Kraljic, P. (1983) "Purchasing must become supply management". *Harvard Business Review*, Sept-Oct, s. 109-118.

<sup>23</sup> Kamauff, J.W. and Myhr, N. (1998) "An empirical investigation into supply chain management: perspective on partnerships". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28 (8), s. 630-650.

<sup>24</sup> Spekman, R.E., Hughes, D. (1996) "Reversing market trends: the challenge for the UK fresh fruit sector". *British Food Journal*, 98 (9), s. 19-25.

<sup>25</sup> Frazier, G. & Antia, K. (1995) "Exchange relationships and Interfirm power in channels of distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), s. 321-326.

<sup>26</sup> Linde, I. & Tomcic, R. (2005) *Den elektroniska marknadsplatsen som inköpsverktyg*. Examensarbete. Företagsekonomiska institutionen. Ekonomihögskolan. Lunds universitet. s. 65-67.

marknader utgöra den högsta samarbetsgraden.<sup>27, 28, 29</sup> Den kostsamma investeringen i den senaste tekniken för att öka den operationella effektiviteten och sänka kostnader i försörjningskedjan är ett pris som några få utvalda, prefererade leverantörer av frukt och grönt, som valts på grundval av ett antal förbestämda standardkriterier angående produktkvalitet, kundservice, tillförlitlighet, volym och pris, måste betala för att komma in i en av de få marknadsdominerande detaljhandelskedjornas sortiment.<sup>30</sup> Ett exempel är att den höga koncentrationen i detaljhandelsledet i Norge har medfört att det har blivit svårare för småskaliga odlare att bli en av dessa utvalda leverantörer och de mindre producenterna satsar på direkt leverans till butiker eller försäljning på bondemarknader genom samarbete.<sup>31</sup>

Det mesta av den litteratur som finns presenterad ovan är utländsk samt tar sin utgångspunkt utifrån detaljisterna. Grossisterna och producenterna är inte huvudtemat. Fokus ligger inte på de småskaliga leverantörerna och vilken typ av deras produkter som fortfarande hittar vägen till den stora detaljhandelskedjans butikshylla trots att den centraliserade inköpsverksamheten föredrar kvantitetsrabatter med hjälp av stordriften. Vilka inköpsverksamheter och relationer den stora butikskedjan tillämpar gentemot den mindre producenten och varför tas sällan upp i litteraturen.

Flera examensarbeten och myndighetsrapporter, som specifikt handlar om dagligvaruhandelns inköpskrav och trädgårdsnäringen i Sverige, tar ett samlat perspektiv på hur distributionskanalerna är uppbyggda och vilken påverkan strukturen har på leverantörernas förutsättningar. Det är viktigt att poängtera att merparten av dessa dokument inte är närmare inriktade på identifieringen av de viktigaste inköpskraven eller marknadsföringsfaktorer med hjälp av vilka en mindre leverantör kan stärka sin konkurrenskraft.

Det är i första hand centraliseringen av beslut om inköp och sortimentsstyrningen samt handelns ökade användning av egna varumärken som gör att om en leverantör inte kommer in i ett handelsblocks sortiment kan det innebära stora konsekvenser för leverantören eftersom blocken har höga marknadsandelar.<sup>32</sup> Statens Livsmedelsverk har på uppdrag av regeringen, inom sitt ansvarsområde, kartlagt svårigheter för livsmedelsföretag och hinder för nyetableringar. Av rapporten<sup>33</sup> framgår att de viktigaste hindren för marknadsföring av lokalt producerade produkter är hänförliga till oligopolstrukturen och centraliseringen i dagligvaruhandeln. Detaljhandeln i Sverige har, i jämförelsen med restaurang-, kiosk-, snabbmats- och servicehandelsledens smågrossister där mindre leverantörer har större chans att komma in i sortimentet, en högre grad av centralisering och koncentration.<sup>34</sup>

---

<sup>27</sup> Kamauff, J.W. and Myhr, N. (1998) "An empirical investigation into supply chain management: perspective on partnerships". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28 (8), s. 630-650.

<sup>28</sup> Spekman, R.E., Hughes, D. (1996) "Reversing market trends: the challenge for the UK fresh fruit sector". *British Food Journal*, 98 (9), s. 19-25.

<sup>29</sup> Frazier, G. & Antia, K. (1995) "Exchange relationships and Interfirm power in channels of distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), s. 321-326.

<sup>30</sup> White, H.M.F. (2000) "Buyer-supplier relationships in the UK fresh produce industry". *British Food Journal*, 102 (1), s. 6.

<sup>31</sup> Jervell A.M. (2004) "New marketing channels for food quality products in Norway". *Acta Agriculturae Scandinavica*, Section C, Economy, 1 (2), s.108-118.

<sup>32</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002.

<sup>33</sup> Livsmedelsverket (2001) *Lokal och regional livsmedelsproduktion*. Rapportnummer 17/2001.

<sup>34</sup> Thomsson, O. (2003) *Regionala grossister och den regionala maten*. Statens Lantbruksuniversitet – Omvärld & Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien. s. 3.

Den vertikala integrationen i detaljhandeln (ledet från producent till köpare) blir inte bara mer rationell utan sker även mellan färre personer.<sup>35</sup> Den ökade ägarkoncentrationen är en konsekvens av ökad konkurrens och svag prisutveckling. Konkurrensen har lett till att företag storleksrationaliserar och ökar sin produktivitet genom mer kostnadseffektiva lösningar.<sup>36, 37, 38, 39</sup> I en del fall blir mindre odlare tvingade att hoppa av och lämnar på så vis marknadsandelar till de redan stora odlarna. Dessa satsar på att leverera kvalitetscertifierade varor med stor omsättning (exempelvis gul lök, gurka och tomat) till lågt pris till de stora detaljhandelsgrossisterna. För de riktigt stora odlarna och odlarföreningarna finns det idag knappast möjligheter att kringgå de största grossisterna då det är dessa som kan ta de stora volymerna.<sup>40</sup>

Parallellt med denna utveckling försöker flera av de lite mindre odlare allt mer att gå andra regionala vägar såsom genom mindre grossister, direkt till restaurang eller butik, bondemarknader, gårdsbutiker och olika samarbetsformer mellan odlare.<sup>41, 42, 43</sup> I dessa näringsgrenar framhävs unicitet som t.ex. marknadsföring, sorter, smaker, odlingssätt, miljömässiga fördelar, nya produkter, korta transporter, förpackningar m.m.<sup>44, 45, 46</sup> Småskalig förädling kan på detta sätt ses som en nischverksamhet som uppstår för att möta en diversifierad efterfrågan från konsumenterna.<sup>47, 48</sup> Orsaken till att ta in en vara från en mindre producent är främst efterfrågan från konsumenter eller att handlaren eller butikschefen uppfattade att produkten är så intressant att den skulle tillföra butiken något.<sup>49</sup> För att en produkt ska släppas in i butikssortimentet krävs dock att den uppfyller vissa minimikrav<sup>50, 51</sup> bl.a. streckkodsmärkning och för små livsmedelsleverantörer dyra kvalitetscertifieringar<sup>52</sup>. Idag är dessa krav ett hinder för flera av de mindre producenterna – många faller ifrån av den anledningen att de inte uppfyller de enhetliga hygien- och kvalitetskrav detaljhandelskedjorna

---

<sup>35</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 2.

<sup>36</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi. Statens Lantbruksuniversitet. s. 45.

<sup>37</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 2.

<sup>38</sup> Carlsson, E. (2005) *Konkurrenssituation för den svenska morotsbranschen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi. Statens Lantbruksuniversitet. s. 41.

<sup>39</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 42.

<sup>40</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi. Statens Lantbruksuniversitet. s. 39.

<sup>41</sup> Ibid. s. 39.

<sup>42</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 2.

<sup>43</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 36.

<sup>44</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 3.

<sup>45</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 34.

<sup>46</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 9.

<sup>47</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 34.

<sup>48</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 9.

<sup>49</sup> Ibid. s. 22.

<sup>50</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 78-79.

<sup>51</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 21-24.

<sup>52</sup> Carlsson, E. (2005) *Konkurrenssituation för den svenska morotsbranschen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi. Statens Lantbruksuniversitet. s. 41.

och deras grossister inte kan tänka sig att frångå. De mindre grossisternas krav är mindre enhetliga, några önskar endast färska varor medan andra ställer krav på förpackningar och leveransservice.<sup>53</sup> Nackdelarna med de småskaliga leverantörerna är osäkra leveranser och svårigheter att leva upp till dagligvaruhandelns moderna krav på logistik, volymer, marknadsföring, fakturering, kvalitetssäkring och myndigheternas krav på ursprungsmärkning och spårbarhet.<sup>54, 55</sup> Andra kedjespecifika krav som hållbarhet, leveranssäkerhet och smakkvalitet avgör också om en produkt släpps in i sortimentet.

Efter avslutad litteraturgenomgång har det uppmärksamats att det finns gap eller behov för justeringar inom följande områden. Dagligvaruhandelns distributionskanalstruktur, inköpsverksamhet, strategier, relationer och inköpskrav är inte beskrivna med inriktning på små leverantörer av frukt och grönt i Sverige. Detta kräver en mera ingående studie av de mindre producenternas förhållanden och kraven som dagligvaruhandelns distributionskanalaktörer ställer på sina leverantörer. De småskaliga producenterna lyckas fortfarande sälja sina varor till stora dagligvaruhandelsblock trots kraven på lågt pris och stora volymer. Frågeställningen som bör undersökas närmare är vad det är för sorts produkter som fortfarande är exponerade i den stora detaljhandelskedjans butik och vilka typer av relationer och strategier praktiseras visavi den mindre leverantören.

I litteraturen är bondemarknader, som är direkt distributionskanal för livsmedel mellan producent och konsument, inte beskrivna utifrån den allmänna modellen i figur 3.4, där konsumentprodukter (inklusive dagligvaror) typiskt går igenom flera mellanled som exempelvis grossist och detaljist. För den skull är det väsentligt att ta reda på om denna direkta distributionskanal kan vara av sådan vikt att den kompletterar den generella modellen i figur 3.4.

### 1.3 Problemformulering

Oligopolostrukturen på dagligvaruhandelsmarknaden samt de stora detaljhandelsblockens centralstyrning av inköpsfunktionen och deras krav på stora volymer, lågt pris, kvalitetscertifieringar och leveransservice utgör i många fall hinder för försäljning av mindre producenters varor både på och utanför närmarknaden. En av dessa småskaliga odlare är WBG som har stort intresse att öka omsättningen och därför expandera sin försäljning utanför Norrbottens län eftersom WBG är bundet enligt avtalet att endast sälja sina produkter till Coop inom länet. Samarbetet med Coop innebär för WBG en trygg regional avsättningskanal och företaget vill helst inte störa relationen med en stor kund genom att sälja till andra köpare inom länet. WBG saknar kunskap om vilka andra potentiella kunder (och deras inköpskrav) som kan existera. Därför är det viktigt att undersöka om det finns en marknad för WBG:s produkter i andra delar av landet samt vilka distributionskanaler, lämpliga för mindre odlare, som förekommer. Den bakgrund som beskrivs ovan resulterar i följande problemformulering:

***Hur ska småskaliga leverantörer som WBG på bästa möjliga sätt öka sina marknadsandelar?***

---

<sup>53</sup> Thomsson, O. (2003) *Regionala grossister och den regionala maten*. Statens Lantbruksuniversitet – Omvärld & Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien. s. 5.

<sup>54</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 78-79.

<sup>55</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 21-24.

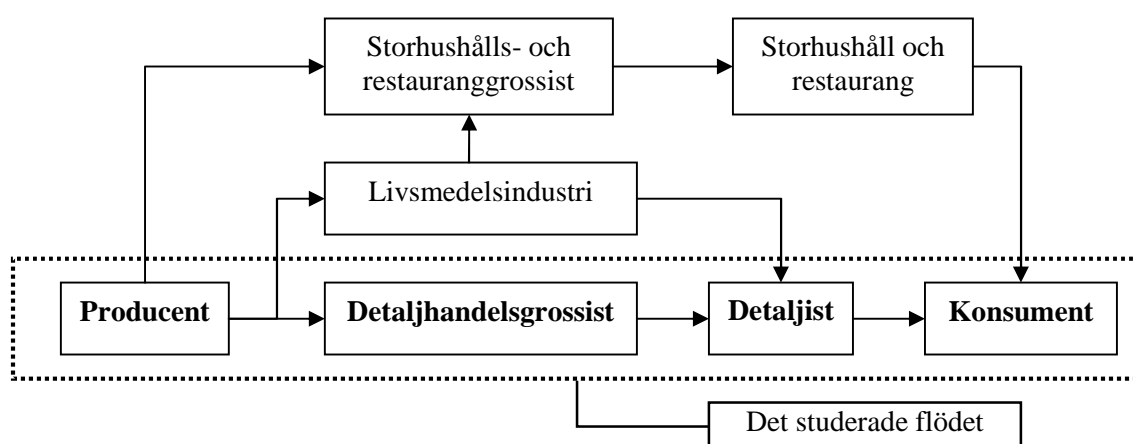
## 1.4 Syfte

Huvudsyftet med studien är att få en bättre förståelse för marknaden, olika krav och faktorer som påverkar relationen mellan småskaliga leverantörer och distributionskanalaktörerna i handeln med frukt och grönt inom den svenska dagligvaruhandeln. Undersökningen ska hjälpa leverantörerna genom att komma med åtgärdsförslag som gör att producenterna blir mer konkurrenskraftiga för att öka sina marknadsandelar med hjälp av djupare insikt i distributionskanalens struktur, inköpsverksamhet, relationer, strategier och hur dagligvaruhandelns inköpskrav och inköpsfaktorer värderas.

Förutom att uppfylla syftet bör studien bidra till att öka kunskap hos WBG om hur handeln av frukt och grönsaker ser ut idag samt att identifiera framtidstrender. Vidare ska examensarbetet utgöra en grund för vidare studier kring inköp samt distributionskanaler för frukt och grönt.

## 1.5 Avgränsningar

I figur 1.1 visas huvudflöden för livsmedel med denna studies markerade avgränsningar, även om det i mindre utsträckning kan finnas länkar som hoppar över mellanleden. Detta examensarbete fokuserar på förhållandet mellan småskaliga leverantörer och distributionskanalaktörerna i handeln med frukt och grönt inom dagligvaruhandeln i Sverige, producent, grossist, detaljhandeln och konsument. Inriktning i denna studie är på distributionskanalens struktur, inköpsverksamhet, relationer, strategi, fysiska flödet från producent till konsument och informationsflödet från slutkonsument till producent där distributionskanalaktörers krav och efterfrågan kartläggs för att identifiera de viktigaste inköps- och marknadsföringsfaktorer som kan hjälpa en mindre leverantör att konkurrera effektivt. Vid valet av studerade produkter har varornas betydelse för WBG:s verksamhet varit avgörande parametrar. WBG har möjlighet och intresse att öka produktion av kålrötter samt salladskål varför studien närmare inriktas på dem. Storhushålls-/restaurangbranschen, livsmedelsindustribranschen och e-handeln till konsument med livsmedel tillhör inte studiens primära fokus.



Figur 1.1 Principiella huvudvaruflöden för livsmedel<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 39.

För att skaffa ett urval av data som kan bedömas representativt nog som underlag för studien i fråga om den generella uppbyggnaden och för varje nivå i distributionskanalen, har det gjorts en prioritering att studera aktörer som är betydande och har stora marknadsandelar inom den egna branschen. Förutom WBG har flera organisationer på producent-, grossist- samt detaljistnivån undersökts närmare. Dessa presenteras nedan.

• **Producentnivån (avser alla aktörer/kanaler där odlarna aktivt deltar i organisationen):**

- Gröna näringens riksorganisation (GRO), odlarnas branschorganisation.
- Sydgrönt, odlarförening.
- Svenska Grönsaksmästare (Grönsaksmästarna), odlarförening.
- Mellansvenska Odlare (MOEK), odlarförening.
- Bondens Egen Marknad, bondemarknader.
- Bondens Egen Nätverkssystem, e-handelsnätverk.
- Matporten, e-handelsnätverk.

• **Grossistnivån:**

- Everfresh Group, butikskedjan Coops grossist för frukt och grönt.
- ICA Frukt och Grönt, butikskedjan ICAs grossist för frukt och grönt.
- Saba Frukt och Grönt, butikskedjan Axfoods grossist för frukt och grönt.

• **Detaljstnivån:**

- ICA, butikskedja.
- Coop, butikskedja.
- Axfood, butikskedja.

## 1.6 Målgrupp

Studien riktar sig i första hand till WBG och andra liknande småskaliga leverantörer av frukt och grönsaker, som kan använda sig av åtgärdsförslag redovisade i studien. Examensarbetet kan läsas som en akademisk studie av studenter med inriktning mot logistik.

## 1.7 Disposition

För att ge läsaren en överskådlig och tydlig bild av examensarbetet beskrivs nedan vad varje kapitel innefattar.

**Kapitel 1 – Inledning:** Detta kapitel redogör för bakgrunden, den aktuella forskningen på området, problemformuleringen, syftet med studien, avgränsningarna och målgruppen.

**Kapitel 2 – Metod:** Här presenteras relevant teori kring metodik, den valda metodiken och det valda tillvägagångssättet för att besvara studiens frågeställningar.

**Kapitel 3 – Teori:** Ett inledande avsnitt beskriver kopplingen mellan teoriområdena: försörjningskedjans flöden, distributionskanaler samt inköp. Teori kring logistik (det fysiska

flödet, informationsflödet och det finansiella flödet), distributionskanaler (struktur, strategi och aktörer), inköp (process, verksamhet och relationer) i detaljhandeln finns beskriven i kapitlet.

**Kapitel 4 – Empiri:** Kapitlet redovisar resultat av undersökningen och börjar med en beskrivning av det studerade företags verksamhet och produkter. Sammanställning av de data som samlats in, kring de i försörjningskedjan involverade aktörernas strategi, distributionskanalstruktur, inköpsverksamhet, relation och inköpskrav, finns presenterad här.

**Kapitel 5 – Analys:** I analyskapitlet knyts samman teorier från kapitel tre med empiriska resultat från kapitel fyra genom reflektioner, jämförelser och tolkningar baserade på distributionskanalstrategi, struktur, krav, inköpsverksamhet och relation.

**Kapitel 6 – Slutsats:** Utifrån det föregående kapitlet utarbetas samt diskuteras slutsatser, olika förslagsåtgärder och rekommendationer. Sist i kapitlet förs en avslutande diskussion om arbetet med studien.

## 2 METOD

---

*Inledningsvis diskuteras och presenteras olika methodsynsätt, motivet till det valda methodsynsättet samt den valda typen av undersökning. Det praktiska tillvägagångssättet och datainsamlingsmetoder redovisas. Till sist beskrivs begreppen validitet och reliabilitet samt diskussion kring arbetet med studien som innehåller metod- och källkritik.*

---

### 2.1 Vetenskapliga metoder

Valet av vetenskapliga metoder baseras på hur de på bästa sätt kan användas för att uppnå syftet med arbetet.<sup>57</sup> Dock måste en avvägning mellan utvinning av vetenskaplig kunskap med hänsyn till de begränsade resurserna i form av tid, ekonomi och tillgång till information göras.

#### 2.1.1 Methodsynsätt

Ett synsätt är ett sätt att betrakta ett fenomen som medför vissa antaganden om den verklighet som betraktas.<sup>58</sup> Det finns tre olika methodsynsätt: det *analytiska synsättet*, *systemsynsättet* och *aktörsynsättet*.<sup>59</sup>

Det *analytiska synsättet* strävar efter att förklara verkligheten på ett objektivt sätt. Forskaren kan inte låta sig påverkas av utomvetenskapliga värderingar. Det analytiska synsättets resultat ska vara generaliserbara för att kunna utgöra en grund för fortsatt forskning och kunskap. Olika forskare ska kunna uppnå samma resultat. Förklaringar ska kunna anges i termer av orsak - verkan. Verkligheten kan beskrivas som en exakt summa av de i summan ingående delarna.<sup>60</sup>

Verkligheten i *aktörsynsättet* uppfattas som en social konstruktion, beroende av olika aktörers tolkningar och handlingar. Aktörsynsättet betraktar inte verkligheten som objektiv och oberoende till skillnad från de andra två synsätten.<sup>61</sup>

Enligt *systemsynsättet* är verkligheten uppbyggt av delar som är beroende av varandra. Helheten avviker från summan av delarna. Skillnaden mellan helheten och summan av delarna kan variera. Det är relationer mellan delarna som bestämmer om summan blir positiv eller negativ.<sup>62</sup>

Logistiken tar sin utgångspunkt i ett övergripande perspektiv omfattande en rad olika funktioner med anknytning till det fysiska flödet av material och produkter till, genom och från företag.<sup>63</sup> Väsentligt för logistiska system är att i första hand studera relationerna mellan komponenterna, inte att isolerat studera komponenterna i sig själva. Hur ett system ska beskrivas är beroende på syftet med beskrivningen. Det måste bestämmas från fall till fall. Största svårigheten är att avgränsa systemmodellen. En för snäv avgränsning kan medföra att en forskare går miste om viktiga aspekter av den helhet som studeras, medan en för vid avgränsning riskerar att bli alltför generell och intetsägande. En grundläggande utgångspunkt

---

<sup>57</sup> Patel, R. & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. s. 14-15.

<sup>58</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 30.

<sup>59</sup> Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund. s. 65.

<sup>60</sup> Ibid. s. 65-66.

<sup>61</sup> Ibid. s. 67-68.

<sup>62</sup> Ibid. s. 66-67.

<sup>63</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 46.



för det logistiska synsättet är att relationerna mellan delsystemen (delar av helheten) ger plus- och minuseffekter, s.k. synergieffekter. Detta är samtidigt den väsentligaste förutsättningen för systemsynsättet. Logistik har mycket riktigt sin teoretiska grund i systemsynsättet.<sup>64</sup> Eftersom detta examensarbete behandlar länkar mellan leverantörer av frukt och grönt samt deras kunder valdes *systemsynsättet* som det övergripande synsättet.

### 2.1.2 Induktion, deduktion och abduktion

Val av forskningsansats beror på relationerna mellan teori och empiri. Det finns två helt skilda metodansatser vilka är induktion och deduktion. Den induktiva metodansatsen innebär att en forskare utgår från datasamling och ur materialet söker dra generella och teoretiska slutsatser. Till skillnad från induktion prövar den deduktiva metoden befintliga teoretiska hypoteser mot empiriska resultat i syfte att verifiera resultaten.<sup>65</sup>

I denna studie har en kombination av induktion och deduktion använts, som kallas för *abduktion*, vilken kan beskrivas som en sorts växling mellan teori och empiri. En forskare börjar brett och borrar sig sedan nedåt med hjälp av teorier eller empiri.<sup>66</sup> Abduktion valdes som ansats eftersom den ger möjlighet att behålla öppet sinne i det inledande projektstadiet. Först studerades olika teorier rörande inköp och distributionskanaler för att kunna genomföra inledande intervjuer för att därefter gå igenom teorierna på en djupare och bredare nivå.

### 2.1.3 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Det är viktigt att bestämma vilken typ av data och metoder som ska användas i samband med ett forskningsprojekt. Metodlitteraturen brukar skilja mellan två olika typer av data och metoder, nämligen *kvantitativa och kvalitativa*.<sup>67</sup> *Kvantitativa metoder* avser att främst mäta, beskriva och förklara den verklighet som undersöks genom att observationerna kan mätas i siffror.<sup>68</sup> En statistisk tolkning av det insamlade materialet kan göras med hjälp av ett representativt statistiskt urval ur vilket tillförlitlig information utvinns.

*Kvalitativa metoder*, som kan innehålla både kvantitativa och kvalitativa data, har möjlighet att först och främst utgöra en bra grund för att gå vidare med kvantitativa studier. Samtidigt kan kvalitativa metoder ge en möjlighet till tolkning av helheter och sammanhang trots begränsad tillgång på information. Vissa problemställningar kan vara av sådan art att subjektiva upplevelser måste beaktas. Detta gör att dessa problemställningar blir komplicerade att mäta direkt varför ett kvalitativt angreppssätt kan ge en tillfredställande bild av den insamlade informationen.<sup>69</sup>

Kvalitativa metoder används främst i samband med denna studie, vilket gör att kvalitativa datainsamlings- samt dataanalysmetoder är aktuella. Distributionskanalstrukturen, strategier samt inköpskraven identifieras, uppskattas och jämförs med hjälp av kvalitativa metoder via litteraturstudier, intervjuer och dokument. Analysen av distributionskanalstrukturen, inköpsfunktion, relationer och inköpskraven tar sin utgångspunkt i distributionskanalteorin, van Weeles inköpsprocess, leverantörsrelationer samt inköpsverksamhet, vilka alla är

---

<sup>64</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 302-303.

<sup>65</sup> Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. s. 47.

<sup>66</sup> Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur. Lund. s. 66-67.

<sup>67</sup> Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (1991) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber. Malmö. s. 61-62.

<sup>68</sup> Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur. Lund. s. 31-32.

<sup>69</sup> Patel, R. & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. s. 43-44.

beskrivna i teorikapitlet. Distributionskanalens inköpskrav som ska kartläggas samt analyseras delas in i marknadskvalificerande och marknadsvinnande faktorer (se avsnitt 3.4.4). Därefter färdigställs analyser genom jämförande kvalitativ utvärdering med återkoppling till teorin mellan de distributionskanalaktörer som är på samma nivå i kanalen (producent-, grossist eller detaljistnivån) med avseende på distributionskanalstruktur, inköpsverksamhet, relation och inköpskrav.

## 2.2 Typer av studier

Metodiklitteraturen brukar skilja på *explorativa*, *deskriptiva*, *förklarande* och *normativa studier*.<sup>70</sup> Förklarande studier utreder varför någonting inträffar medan normativa studier ska resultera i handlingsförslag och bedömning om hur någonting ska utföras. Explorativa studier bestämmer vad som behöver undersökas, vad som ingår och vad som inte ingår i problemet. Går det att bestämma ett klart avgränsat område för studien genom litteraturgenomgång eller explorativa studier är det möjligt att göra en deskriptiv studie. Målet är att ge en så grundlig beskrivning av det som undersöks som möjligt.<sup>71</sup> Tidigare ansågs deskriptiva studier förutsätta någon teoretisk ansats men dessa studier kan också helt utgå från empirin.<sup>72</sup>

Detta arbete är mestadels av deskriptiv natur med vissa rekommendationer och förslag, baserade huvudsakligen på empirin, i det avslutande kapitlet. I studien undersöks den avgränsade dagligvaruhandelns distributionskanalstruktur, aktörernas (producent, grossist och detaljist) inköpsbeteende (verksamhet, relation och process) samt inköpskrav (grossisters, detaljistens och konsumenters krav och efterfrågan). Utifrån dessa parametrar görs analyser och jämförelser mellan de nämnda aktörerna, vilket utmynnar i förslag som ska hjälpa WBG att öka sina marknadsandelar samt stärka konkurrenskraften.

### 2.2.1 Fallstudie

De allmänt accepterade forskningsstrategier är bl.a. experiment, enkätundersökning, arkivanalys, historik och *fallstudie*.<sup>73</sup> Tre förutsättningar styr valet av forskningsstrategi: *typ av frågeställning*, *forskarens kontroll över händelseförlopp* samt *fokus på nutida eller historiska händelseförlopp*.<sup>74</sup> Tabell 2.1 visar forskningsstrategier som är lämpliga för olika situationer.

Typ av studie	Typ av frågeställning	Kontroll över händelseförlopp	Fokus på nutida händelseförlopp
Experiment	Hur, varför	Ja	Ja
Survey undersökning	Vem, vad, var, hur många, hur mycket	Nej	Ja
Arkivanalys	Vem, vad, var, hur många, hur mycket	Nej	Ja/nej
Historik	Hur, varför	Nej	Nej
Fallstudie	Hur, varför	Nej	Ja

Tabell 2.1 Relevanta situationer för olika forskningsstrategier<sup>75</sup>

<sup>70</sup> Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. s. 45.

<sup>71</sup> Carlsson, B. (1997) *Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap*. Liber. Stockholm. s. 42-47.

<sup>72</sup> Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. s. 46-47.

<sup>73</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 1

<sup>74</sup> Ibid. s. 4.

<sup>75</sup> Ibid. s. 5.

Fallstudiestrategin kan användas när forskaren är intresserad av att bilda sig en helhetsuppfattning om hur ett komplext system fungerar i verkligheten genom att studera ett eller flera speciella fall som sedan kan jämföras med teorier och modeller.<sup>76</sup> Vidare liknar en fallstudie en kvalitativ undersökning men får inte blandas ihop med densamma. Fallstudier kan vara baserade på olika blandningar av kvalitativa och kvantitativa resultat, vilket är en av fallstudiestrategins styrkor. Dessutom finns inga krav på en fallstudie att innehålla direkta, detaljerade observationer som källor.<sup>77</sup> Information från databaser och arkiv kan kompletteras med både observationer och intervjuer, vilket ökar möjligheten att skapa en bild av verkligheten som helhet.<sup>78</sup>

En fallstudie kan behandla ett eller flera fall.<sup>79</sup> Att analysera flera fall kan ibland anses som ett sätt att stärka beviskedjan och på detta vis ge en mer robust undersökning. Därför är denna studie under stark påverkan av flerfallsstudiemetodiken. Det faktum att arbetet har en hur – frågeställning samt att det inte existerar kontroll över det nutida händelseförloppet i samband med studien har spelat stor roll vid valet av fallstudien som forskningsstrategi.

## 2.3 Forskningsprocess

Detta avsnitt går närmare in på den forskningsmässiga arbetsprocessen för fallstudier. Därefter presenteras det praktiska tillvägagångssättet som präglar detta examensarbete.

### 2.3.1 Forskningsprocess för fallstudier

Fallstudiestrategin följer flera steg i forskningsprocessen (se figur 2.1). Dessa är problemdefinition, studiens design (utformning), datainsamling, dataanalys, sammanställning och dokumentering. Loopen i figuren (den streckade linjen) indikerar att om nyupptäckta fakta, som inte överensstämmer med den initiala studiedesignen, framkommer kan utformningen av studien förändras.<sup>80</sup> Figuren 2.1 visar vidare att det första steget i designen av en fallstudie består av teoriutformning samt att val av fall och definitionen av parametrar är viktiga steg i designen och datainsamlingsprocessen. I varje individuell fallstudie söks konvergerande bevis med avseende på fakta och slutsatser. Varje falls slutsatser betraktas som information som kan upprepas vid andra individuella fallstudier. Resultaten från alla fallstudier bör finnas med i jämförelsen mellan dessa i den sammanställande rapporten.

Vid arbetet med fallstudier bör ett fallstudieprotokoll upprättas innehållande en översikt som beskriver projektet som helhet, bakgrund, vilka aktörer som är inblandade och uppdragsgivare.<sup>81</sup> Det bör även innefatta riktlinjer för datainsamling. Frågeställningen är en viktig del och preciseras här. Denna del presenteras i inledningskapitlet.

Vid datainsamling måste tre stödjande principer beaktas i syfte att höja kvaliteten av fallstudien. Den första principen betonar vikten av att använda flera källor för likadan sorts information. Upprättande av en databas för insamlad information är den andra principen.

---

<sup>76</sup> Denscombe, M. (1998) *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund. s. 41-43.

<sup>77</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 14-15.

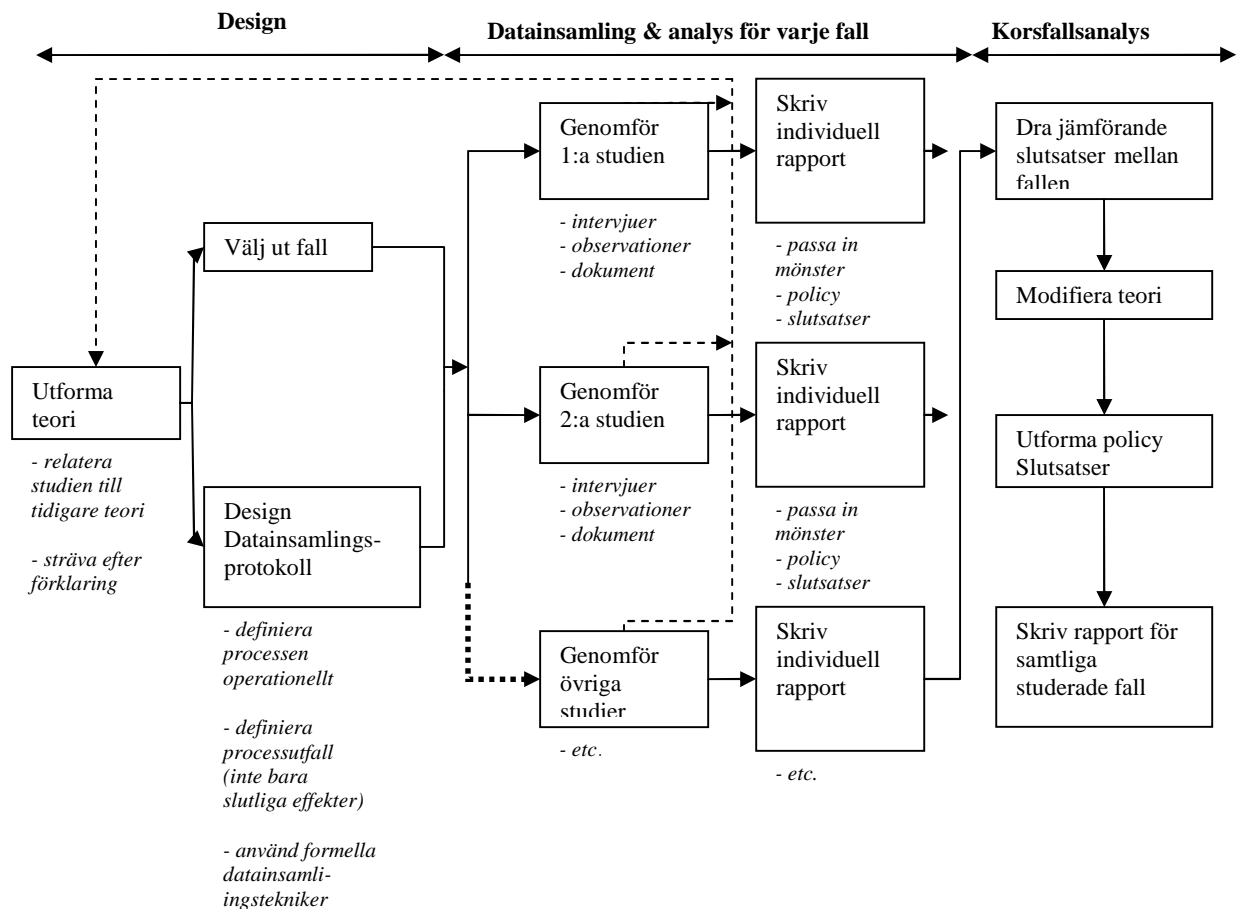
<sup>78</sup> Denscombe, M. (1998) *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund. s. 43.

<sup>79</sup> Ibid. s. 43.

<sup>80</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 49-50.

<sup>81</sup> Ibid. s. 67-70.

Databasen ska presentera data i studien på ett tydligt sätt så att andra forskare kan dra nytta av den. Den tredje principen handlar om att ha en beviskedja, en tråd som knyter samman frågeställningarna, insamlade data och dragna slutsatser.<sup>82</sup>



Figur 2.1 Fallstudiemetodiken<sup>83</sup>

### 2.3.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Detta examensarbete berör främst forskningsområdena distributionskanaler och inköp och ska genomföras som en fallstudie i enlighet med motiveringen i avsnitt 2.2.1.

Examensarbetet börjar med att klargöra initialt studiens problemformulering och syfte via studiebesök och konsultationer med initiativtagaren på WBG och handledaren på LTH. Problemformuleringen utgör ett underlag till lämpligt val av litteratur och dokument om inköp, SCM (Supply Chain Management), dagligvaruhandelns generella struktur och distributionskanaler med avseende på frukt och grönsaker som återfinns i teori- samt empirikapitlet. Med hjälp av förståelsen av dessa teorier, fakta, branschen samt WBG:s situation i dagsläget gjordes en övergripande kartläggning vilket avgjorde valet av distributionskanaler (aktörer), vilket i sin tur bestämmer datainsamlings- och analysmetoder. Vidare utmynnade valet av datainsamling i intervjuer med nyckelpersoner och studier av dokument. För att skapa en tydligare fokus, bl.a. geografiskt, i arbetet gjordes först intervjuer

<sup>82</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 83-85.

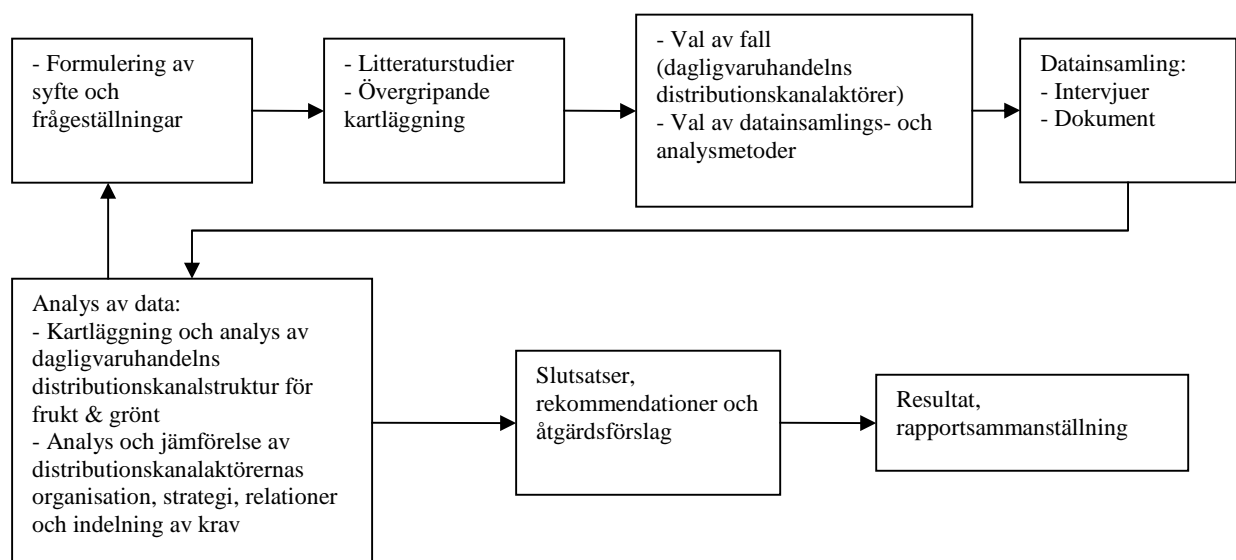
<sup>83</sup> Ibid. s. 50.

med inköpsansvariga på företag som har relativt stora marknadsandelar på nationell nivå och därmed djupare insyn i konsumtionstrender.

Dagligvaruhandelns distributionskanalaktörers position, struktur och funktion i distributionskanaler kartläggs i analysen av data. Distributionskanalaktörernas struktur, inköpsverksamhet, strategi, relationer och krav som identifieras samt analyseras genom informell samt kvalitativ analys och öppna diskussioner med intervjuade personer, tar sin utgångspunkt i distributionskanalteorin, van Weeles inköpsprocess (2005) samt inköpsverksamhet (centraliserad eller decentraliserad inköpsorganisation). Inköpskraven delas in, via analysen av intervjuerna och dokument, i marknadskvalificerande och marknadsvinnande (se avsnitt 3.4.4 i teorikapitlet).

Distributionskanalteorin, inköpsprocess, inköpsverksamhet och leverantörsrelationer är presenterade i teorikapitlet, vilket visar att det finns en avsikt att kontinuerligt göra återkopplingar till tidigare faser. Distributionskanalaktörernas relationer (bl.a. kontraktutformning) som ska kartläggas samt bearbetas tar sin utgångspunkt i hur relationer bestäms av bl.a. antalet tillgängliga leverantörer, produkttegenskaper samt inköpsprocessen: specificera krav, välja leverantör, utforma kontrakt, lägga order, kontrollera samt utvärdera och till sist följa upp och utvärdera. De tre sista stegen i inköpsprocessen (operativt inköp) sker efter att en produkt blivit tagen i sortimentet vilket medför att denna del av inköpsprocessen inte bearbetas i studien.

Eftersom flerfallsstudiestrategin har valts som metodisk ansats görs sedan jämförelser mellan distributionskanalaktörernas organisation, struktur, krav och prioriteringar, vilket resulterar i avslutande kapitlens förslag och slutsatser som ska hjälpa WBG att öka sina marknadsandelar samt stärka konkurrenskraften. I figur 2.2 presenteras hur det praktiska arbetet med studien har gått till.



Figur 2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

## 2.4 Datainsamling

Här redovisas för studien relevanta datainsamlingsmetoder som använts eller övervägts att utnyttjas.

Information som används vid författandet av en studie kan samlas på två olika sätt: utnyttjande av redan insamlat material (*sekundärdata*) samt insamlande av ny data (*primärdata*). Sekundärdata är t.ex. litteratur, tidigare undersökningar och statistik.<sup>84</sup> Uppdelning av sekundärdata är i dokument (exempelvis brev, pressmeddelanden, administrativa dokument, formella studier och tidningsurklipp) samt arkivdata (t.ex. personregister, kartor/scheman, namnlistor och insamlade enkätdata).<sup>85</sup> Det finns tre olika metoder att samla in primärdata: *direkta observationer, intervjuer och experiment*.<sup>86</sup> Möjligheten att använda flera datainsamlingsmetoder för att skapa en bild av verkligheten som helhet är en av fallstudiestrategins styrkor.<sup>87</sup> Därför utnyttjas också i studien flera datainsamlingsmetoder som är beskrivna nedan.

## 2.4.1 Primärdata

Nedanför presenteras de primärdata som utnyttjades eller som tänkte användas i samband med denna undersökning.

### 2.4.1.1 Observation

Direkta observationer (åskådande observationer ”på plats”) kan delas in i *formella samt informella* observationer.<sup>88</sup> Formella observationer kräver upprättandet av strukturerade protokoll och forskaren mäter specificerade parametrar. Mindre formella, direkta observationer kan göras under intervjuer eller studiebesök. Deltagande observation beskrivs som en datainsamlingsmetod där forskaren inte är en passiv observatör, utan antar en roll i det studerade händelseförloppet. Det fanns inte möjlighet att, förutom en enda dag, under en längre tid delta i WBG:s vardagliga verksamhet p.g.a. begränsade ekonomiska resurser och det aktuella boendeförhållandet (2000 km från WBG:s lokaler). Beträffande andra aktörer kan det sägas att de endast hade maximalt en timme av disponibel tid för att göra en enda intervju, vilket förklarar varför deltagande observationer inte var en möjlig typ av observation. Direkta och informella observationer under intervjuerna har varat halva dagen på WBG och cirka två timmar hos andra aktörer varför dessa observationer nästan helt och hållet kan bortses ifrån. Det som observerats har bekräftats genom kompletterande data via e-post och telefon efter intervjuer för att höja observationernas sanningsenlighet.

### 2.4.1.2 Intervju

Intervjuformulär kan vara uppbyggda på tre olika sätt: *strukturerade, ostrukturerade eller semistrukturerade*.<sup>89</sup> Frågeformuleringen och ordningsföljden på frågorna är bestämd i förväg vid strukturerade intervjuer. Denna strikthet finns inte vid ostrukturerade intervjuer, utan den största vikten läggs på att informationen som efterlyses verkligen kommer fram. Dessa svar ger mer uttömmande och nyanserade svar, vilket skapar förutsättningar för en kvalitativ analys. Intervjuteknikerna som mestadels används i undersökningen är *semistrukturerade intervjuer*, vilket innebär att i princip samma frågeformulär för alla respondenter har använts, men vid intervjutillfället har ordningsföljden och uppföljningsfrågorna skiljt sig åt. För att öka

---

<sup>84</sup> Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund. s. 241.

<sup>85</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 83.

<sup>86</sup> Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund. s. 241.

<sup>87</sup> Denscombe, M. (1998) *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund. s. 43.

<sup>88</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 92-94.

<sup>89</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund. s. 91.

chansen att upptäcka nya fakta var frågorna vid intervjuerna av öppen karaktär, vilket innebär att frågan ställdes utan bundna svarsalternativ.<sup>90</sup>

När en forskare arbetar enligt fallstudiestrategin, som i denna studie, är det möjligt att använda tre typer av intervjuer: *öppna, fokuserade och enkätliknande*.<sup>91</sup> Under en öppen intervju talar en nyckelperson om fakta men också om sina egna åsikter angående vissa händelseförlopp. Nyckelpersonen kan hänvisa till nya oväntade andra datakällor och andra personer som forskaren inte tagit hänsyn till. Ibland får dock en forskare relativt kort intervjutid, en timme t.ex., och då måste han eller hon mer sannolikt följa förberedda och strukturerade frågor. Då är det lämpligt att utnyttja fokuserade intervjuer, som fortfarande kan vara i form av öppna samtal. Enkätliknande intervjuer kräver ännu mer strukturerade frågor som är antingen öppna, där svaret är fritt för mottagaren att formulera, eller slutna med ett bestämt antal svarsalternativ<sup>92</sup>.

Det har gjorts försök att i samband med detta examensarbete använda enkätliknande öppna intervjufrågor via e-post för att nå fler personer på kortare tid. De flesta emottagna skriftliga svaren var otillräckliga eller uteblev helt och några frågor var oklara i respondentens ögon, varför en satsning på personliga intervjuer gjordes med nackdelen att de är mer tidsödande. Majoriteten av respondenterna hade väldigt kort tid för oss tillhands. Därför valdes fokuserade intervjuer som ansats. Detta gav tillfället att ställa diversifierade och djupare uppföljningsfrågor, vilket i sin tur ökar möjligheten att upptäcka oförväntade fakta. Utfrågningen var inte strukturerad, för att kunna anpassa frågorna efter varje individ, kunna följa en fråga med fördjupningsfrågor.<sup>93</sup>

Frågorna beträffande distributionskanaler och inköp var öppet sinnade och bygger på respektive avsnitten i examensarbetets teoridel. Dessa frågor finns presenterade i bilaga 2. Författarnas frågor angående inköpskraven utgick från standardiserade intervjuunderlag, influerade av ICAs (den största detaljhandelskedjan i Sverige) leverantörshandbok och senare även av Everfresh Groups (grossist av frukt och grönt till detaljhandelskedjan Coop) leverantörsavtal, etablerade fakta, för att lättare kunna jämföra faktorer som påverkar valet av leverantörer. I vissa fall krävde respondenten att få frågorna skickade med e-post vilka i efterhand, och då utan strukturerad ordningsföljd med skilda uppföljningsfrågor, diskuterades öppet per telefon med samma respondent enligt semistrukturerade och fokuserade intervjutekniker. För att få en bild om kontakt- samt intervjusätt med olika personer se bilaga 1.

Primärdata har även införskaffats genom återkommande mindre formella telefon-, e-post- och personliga intervjuer med Anders Wuotila (ägaren av WBG) och ett studiebesök under en dag på WBG. Han har varit en källa för både kvalitativa samt kvantitativa data, presenterade i empirikapitlet. Frågorna till WBG har i princip omfattat samma områden (distributionskanaler, strategi, inköpsverksamhet, relationer och inköpskrav) som frågorna till andra distributionskanalaktörer. Ett antal inköps- och logistikansvariga personer valda på basis av deras befattning och kunskap, har stått som en källa för både kvalitativa och kvantitativa data, presenterade i empirikapitlet, vid intervjuerna.

---

<sup>90</sup> Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund. s. 243.

<sup>91</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 89-91.

<sup>92</sup> Carlsson, B. (1997) *Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap*. Liber. Stockholm. s. 75-76.

<sup>93</sup> Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund. s. 76.

För några av distributionskanalaktörerna har det inte gått att nå någon representant över huvud taget eller så har de helt enkelt inte velat ställa upp. Data om dessa aktörer bygger på information från dokument, hemsidor och andra aktörer som i fallen med ICA Frukt och Grönt och Saba Frukt och Grönt. Dessa grossister har inte velat ställa upp på en intervju, varför ICAs leverantörshandbok, tillgängliga undersökningar samt intervjuer med en enskild ICA-butik och konkurrenten Everfresh respektive intervjuer med Axfood (Sabas kund) och Everfresh samt befintliga dokument använts till komplettering av data.

## 2.4.2 Sekundärdata

Sekundärdata som användes eller som tänkte utnyttjas i samband med denna studie beskrivs i det följande.

En genomgång av litteratur krävs när en forskare tänker genomföra ett vetenskapligt arbete. *Litteraturstudien* har genomförts för att få uppslag på teorier och modeller samt för att kontrollera vad som gjorts hittills, vilket ger till följd att forskningen tillför ökad insikt i den allmänna kunskapsbasen samt skapar förståelse för ämnet.<sup>94</sup> För att undersöka om det finns material inom litteratur på det för studien aktuella området har det letats efter dokument på Internet och i Lunds universitets biblioteks databas ELIN. Följande sökord på både svenska och engelska har kombinerats för att täcka in området: inköp, inköpskrav, logistik, distributionskanal, försörjningskedja, Supply Chain Management (SCM), frukt, grönsak, trädgårdsnäring, livsmedel, leverantörer, val av leverantör, producent, odlare, småskalig, grossist, detaljhandel, dagligvaruhandel, svensk.

En nackdel med sekundärdata, vilket upptäcktes under arbetsgången, är att olika forskare har olika fokus i sina studier<sup>95</sup> vilka vanligtvis inte överensstämmer med den aktuella studiens syften. Exempelvis skildrar inte många undersökningar dagligvaru- och detaljhandels distributionskanal, inköpsverksamhet eller leverantörskrav med djupare fokus på små producenter, men studierna skapar förståelsen för ämnet och dess omgivande system. Resultat från flera studier, som är delvis<sup>96, 97, 98</sup> eller närmare<sup>99, 100</sup> inriktade på småskaliga leverantörer utgör av den orsaken en del av empirikapitlet. Bland väsentliga företagsspecifika sekundärdata måste nämnas ICAs (den största butikskedjan i Sverige) leverantörshandbok och Everfreshs (som under olika perioder varit integrerad grossist för frukt och grönt åt andra större detaljisterna Axfood, Coop och Bergendahls) leverantörsavtal som används mot leverantörer för att klargöra företagets behov samt skapa förståelse för behoven. ICAs leverantörshandboken finns på bolagets hemsida och influerade i hög grad studiens intervjuunderlag. Intervjuerna gav tillfälle att bekräfta huruvida dessa data är relevanta och vice versa.

---

<sup>94</sup> Carlsson, B. (1997) *Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap*. Liber. Stockholm. s. 74.

<sup>95</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 86.

<sup>96</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi. Statens Lantbruksuniversitet.

<sup>97</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden.

<sup>98</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002.

<sup>99</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag.

<sup>100</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659.



## 2.5 En studies trovärdighet – reliabilitet och validitet

*Reliabilitet och validitet* utnyttjas ofta för att säkerställa trovärdigheten av en studie. *Reliabilitet* handlar om att få samma resultat om datainsamlingsmetoder av en studie återanvänds. Det finns tre olika sorters validitet: *begreppsvaliditet*, *intern samt extern validitet*. Begreppsvaliditet innebär att etablera korrekta mått för att mäta studerade koncept<sup>101</sup> medan intern validitet innebär att det insamlingsverktyg som utnyttjas, exempelvis intervju eller enkät, mäter vad som är avsett att mätas.<sup>102</sup> Med hjälp av extern validitet bedöms till vilken utsträckning en studies resultat kan generaliseras.<sup>103</sup> För att bedöma generaliserbarheten av resultaten har författarna försökt redovisa undersökningsmetoden noggrant. För att säkra noggrannhet och rimlighet av resultat bör dessa speglas ur många synvinklar. Detta uppnås genom att tala med så många personer som möjligt och omfattande studier av sekundärdata.<sup>104</sup>

Komplexiteten av marknaden och distributionskanalerna gör att det varken går att täcka in fullständigt eller mer detaljerat alla aktörer eller hela landet i en studie på denna nivå. Därför fokuserar denna studie mestadels på generella slutsatser utifrån vilka mera utförliga studier kan utföras. Ett problem har varit att få fram ett urval av data som kan bedömas representativt nog som underlag för slutsatser både med avseende på den generella strukturen och för varje nivå i distributionskanalen. Således har aktörer som är framstående och har stora marknadsandelar inom respektive kanal eller nivå utforskats. I syfte att öka generaliserbarhet har det varit en prioritering i studien att intervjua personer som hade övergripande kunskaper på området samt utnyttja undersökningar som var omfattande, t.ex. Ipsos-Eurekas studie där 100 butiker i hela landet var inblandade eller konsumentundersökningar, till vilka det inte hade funnits resurser i detta examensarbete.

En nackdel med några rapporter, bl.a. Konkurrensverkets samt Riksdagens miljö- och jordbruksutskotts är att de inte är akademiska vilket kan sänka trovärdigheten för dessa källor. Detsamma gäller för Internetkällor. I samband med studien har det av den orsaken gjorts försök att bekräfta, komplettera och jämföra information mellan dokument, Internet och intervjuer.

Kritik kan riktas gentemot intervjuer i den mån att vissa var personliga och andra telefonintervjuer. En telefonintervju erbjuder inte samma närhet och tillförlitlighet som en personlig besöksintervju. De fokuserade intervjuerna utfördes å sin sida med nyckelpersonerna valda på basis av deras befattning och branschkunskap med förberedda frågor av öppen karaktär som inte ställdes i en bestämd ordning för att ge möjlighet till individuell anpassning, direkt återkoppling och diskussion, vilket anses ge en högre validitet. Genom att intervjua en mängd olika personer på de behandlade distributionskanalnivåerna har olika perspektiv på samma ämne kunnat uppmärksammas.

---

<sup>101</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 34-35.

<sup>102</sup> Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund. s. 150.

<sup>103</sup> Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA. s. 34-35.

<sup>104</sup> Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund. s. 251.

## 3 TEORI

---

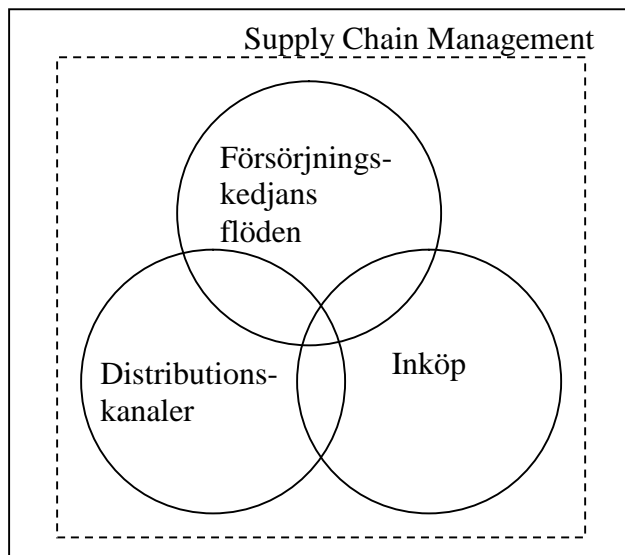
*Detta kapitel innehåller grundläggande teorier och fakta som är betydelsefulla för förståelsen av studien. Kapitlet behandlar följande begrepp: Supply Chain Management, logistik, försörjningskedjan och dess fysiska, informations- och betalningsflöden, distributionskanaler, strategier, inköpsverksamhet, inköpsprocess, relationer samt krav och faktorer som påverkar val av leverantörer.*

---

### 3.1 Introduktion

Teorikapitlet omfattar tre forskningsområden inom Supply Chain Management (SCM) som är relevanta för denna undersökning (se figur 3.1), nämligen:

- **Försörjningskedjans flöden**
- **Distributionskanaler**
- **Inköp**



*Figur 3.1 Schematisk bild över kopplingen mellan teoriområdena som används i studien*

Teoribeskrivningen av alla forskningsområden börjar på en generell nivå genom att förklara begreppet Supply Chain Management och försörjningskedjans flöden för att sedan närmare rikta in sig på distributionskanaler och inköp.

Avsnitten om Supply Chain Management och försörjningskedjans flöden omfattar inledande förklaring av begreppet Supply Chain Management och logistik, dess koppling till distribution (distributionskanaler) och inköp samt det fysiska flödet, det finansiella flödet och informationsflödet.

Teorin kring distributionskanaler berör distributionskanalens struktur (antal aktörer, mellanled och nivåer) beroende på produktens natur och distributionskanalstrategier i form av integration. Vidare förklaras hur mellanleden (mellanhänder) överbryggas gapen mellan produktion och konsumtion.

Inköpsfunktionen tillägnas den sista delen av kapitlet som handlar om inköpsprocess, inköpsverksamhet och leverantörsrelationer. Inköpsdelen av teorikapitlet behandlar dessutom kraven som ställs på leverantörer vid ett leverantörsurval.

## 3.2 Supply Chain Management (SCM) och logistik

I det följande presenteras begreppet Supply Chain eller försörjningskedja som det heter på svenska. Därefter behandlas begreppet Supply Chain Management (SCM), försörjningskedjans flöden och logistik samt dess koppling med för studien aktuella forskningsområden: distributionskanaler och inköp.

*Supply Chain eller försörjningskedjan på svenska*, liknande den i figur 1.1 (producent – detaljhandelsgrossist – detaljist – konsument) är en kedja av företag som var och en försörjer andra företag med material för ytterligare värdeförädling.<sup>105</sup> Aktörerna i försörjningskedjan utför aktiviteter som är nödvändiga för att kunden ska få en slutprodukt.<sup>106</sup> För att få en effektiv försörjningskedja måste ett effektivt flöde av gods, information och finanser skapas. Ibland finns ett naturligt ledningssätt eller ledningscentrum som kan styra flödet, vilket är vanligt när försörjningskedjan tillhör samma koncern. Oftast är de olika leden frikopplade från varandra ägarmässigt, vilket gör kedjan mer komplicerad för styrning. Då måste styrandet ta sin utgångspunkt i flödet och inte i de enskilda företagens intresse.<sup>107</sup>

SCM är ett synsätt för att tillgodose behov av en effektiv administration av material- och produktflödet från råvaruleverantör fram till konsumenten.<sup>108</sup> Ett företag konkurrerar med produkt- och leveranskvalitet samtidigt som företaget måste vara kostnadseffektivt. Försörjningskedjan kan ses som en kedja av *aktiviteter* som skapar värdeaddering och ändrar produktflödets karaktär längs vägen från råvaran till hanteringen av restmaterialet.<sup>109</sup> Komponenter i ramverket för SCM är utöver *aktiviteter*, *organisationer* som utför aktiviteterna, följande 5 *processer* (se figur 3.2):<sup>110</sup>

- **Produkt.** Produktutformningen bestämmer produktionsprocesser, krav på materialhantering under transport och i lager samt leveranstiden.
- **Produktion.** Produktion adderar värdet till produktflödet. Produktionssystemets uppbyggnad påverkar lagring, transport och leveranstid.
- **Inköp.** Inköp sammanbinder framställningssteg. I verkligheten styr inköpsavdelningar leverantörernas produktion.
- **Distribution.** Denna process tillför en länk mellan produktion och marknad genom kraven på service och effektivitet.
- **Efterfrågestyrning.** Detta inkluderar flera marknadsrelaterade aktiviteter som t.ex. orderbehandling, marknadskoordination och försäljning.

---

<sup>105</sup> Mattson, S-A. (2002) *Logistik i försörjningskedjor*. Studentlitteratur. Lund. s. 15.

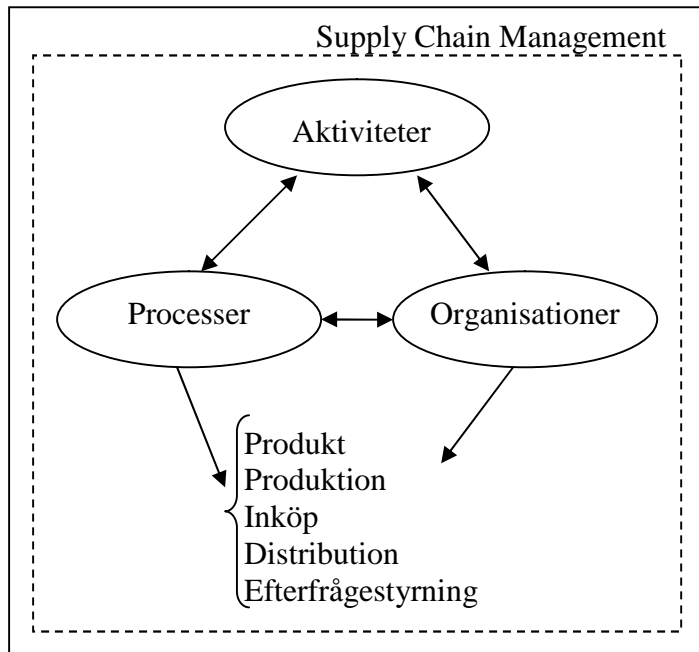
<sup>106</sup> Paulsson, U., Nilsson, C-H. & Tryggestad K. (2000) *Flödesekonomi – Supply Chain Management*. Studentlitteratur. Lund. s. 21.

<sup>107</sup> Ibid. s. 24.

<sup>108</sup> Segerstedt, A. (2001) *Logistik med fokus på material- och produktionsstyrning*. Liber. Malmö. s. 85.

<sup>109</sup> Paulsson, U., Nilsson, C-H. & Tryggestad K. (2000) *Flödesekonomi – Supply Chain Management*. Studentlitteratur. Lund. s. 23.

<sup>110</sup> Schary, P. B. & Skjøtt-Larsen, T. (2001) *Managing the Global Supply Chain*, 2<sup>nd</sup> ed. Copenhagen Business School Press. Copenhagen, Denmark. s. 35.



Figur 3.2 Ramverket för SCM<sup>111</sup>

Inom litteraturen finns många definitioner på SCM. Eftersom denna studie tar sin utgångspunkt i processerna, närmare bestämt processerna distribution och inköp, valdes följande definition av SCM för arbetet:<sup>112</sup>

*”SCM is the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers.”*

Logistik är en del av SCM.<sup>113</sup> Flera författare har definierat logistik. Detta arbete fokuserar på produktflödet från producent till slutkonsument samt det omvända informationsflödet av efterfrågan och kundkraven vilket gjorde denna definition gällande.<sup>114</sup>

*”Logistics management is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements.”*

### 3.2.1 Försörjningskedjans huvudflöden

En försörjningskedja innehåller tre huvudflöden det fysiska, informations- och det finansiella flödet som alla har olika karaktär:<sup>115</sup>

<sup>111</sup> Schary, P. B. & Skjøtt-Larsen, T. (2001) *Managing the Global Supply Chain*, 2<sup>nd</sup> ed. Copenhagen Business School Press. Copenhagen, Denmark. s. 31.

<sup>112</sup> Cooper, M. C., Lambert, D. M. & Pagh, J. D. (1997) “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics”, *International Journal of Logistics Management*, 8 (1). s. 1.

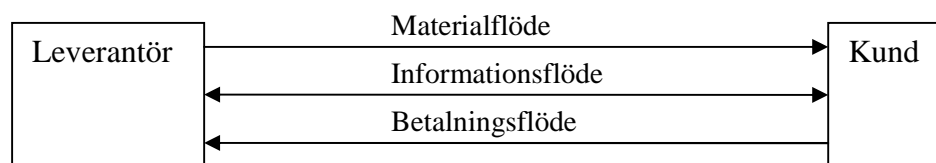
<sup>113</sup> Ibid. s. 1.

<sup>114</sup> Council of Supply Chain Management Professionals (2008) *Supply Chain Management and Logistics Management Definitions*. URL: <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions/definitions.asp> (Acc. 080116)

<sup>115</sup> Paulsson, U., Nilsson, C-H. & Tryggestad K. (2000) *Flödesekonomi – Supply Chain Management*. Studentlitteratur. Lund. s. 24-25.

- **Det fysiska flödet.** Fysiska flödet är det mest konkreta. Flödet består av varor, förpackningar, lastbärare och transportmedel. SCM har länge fokuserat på att effektivisera det fysiska flödet.
- **Informationsflödet.** Informationsflödets huvuduppgift är att administrera effektivt det fysiska och det finansiella flödet. Det handlar om informationen, t.ex. efterfrågeinformation, som rör sig mellan olika delar inom eller mellan företagen. Utvecklingen inom informationsteknologin har gått mycket snabbt och skapat ett antal nya tillämpningsområden, vilket gjort informationsflödet smidigt samt effektivt. Ett område är EDI (Electronic Data Interchange), en form av elektronisk affärskommunikation i vilken standardiserad information sänds mellan kundens och leverantörens dator och omvänt utan någon direkt mänsklig inblandning.
- **Det finansiella flödet.** Finansiella flödet är det flöde som uppstår när pengar förflyttas. Detta flöde är också av stor vikt för att skapa en effektiv försörjningskedja. Det fysiska flödet bromsas upp om leverantörerna inte får betalt för sina produkter på ett snabbt, säkert och kostnadseffektivt sätt.

Figur 3.3 beskriver hur sambandet mellan olika flöden ser ut. Flödesriktningen för det fysiska flödet är primärt framåt i kedjan, medan det finansiella flödet går främst bakåt.<sup>116</sup> Varan byts alltså mot betalning. Informationsflödet går i båda riktningarna, från kund till leverantör och omvänt. För att möta konsumenternas efterfrågan, arbeta enligt gällande juridiska föreskrifter och minimera distributionskostnader ställs produkt- eller tjänstespecifika inköpskrav i form av bl.a. pris, kvalitet och kundservice vars flöde går från slutkund till producent.<sup>117</sup> Kundinformation är även exempelvis efterfrågeinformation och orderkvantitet medan informationen från leverantören är t.ex. tillgångsinformation samt leveranstid.<sup>118</sup>



Figur 3.3 Flödesriktningar för de tre huvudflödena<sup>119</sup>

### 3.3 Distributionskanaler

Teorin kring distributionskanaler berör förbindelsen mellan SCM och försörjningskedjans flöden med begreppen distribution, distributionskanal samt distributionskanalstruktur (produktkategorier, aktörer, gapen mellan produktion och konsumtion, mellanled och nivåer) beroende på produktens natur för att fördjupa sig i aktörerna som är involverade i dagligvaruhandelns distributionskanal (producent, agent/importör, grossist, detaljist och konsument). Sist förklaras distributionskanalstrategier i form av bl.a. horisontell och vertikal integration som används för att öka effektiviteten i distributionskanalen.

<sup>116</sup> Paulsson, U., Nilsson, C-H. & Tryggestad K. (2000) *Flödesekonomi – Supply Chain Management*. Studentlitteratur. Lund. s. 26.

<sup>117</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 74.

<sup>118</sup> Mattson, S-A. (2002) *Logistik i försörjningskedjor*. Studentlitteratur. Lund. s. 72.

<sup>119</sup> Ibid. s. 73.

*Distribution* är en process inom ramen för SCM (se figur 3.2) som kopplar kunden till försörjningskedjan genom att utgå ifrån efterfrågan, vilket i sin tur genererar ett antal aktiviteter såsom orderbehandling, lagring och leverans.<sup>120</sup> Vid nästan alla former av distribution är det flera aktörer (inklusive mellanhänder) som utför aktiviteter beträffande planering och hantering av det fysiska flödet från leverantör till kund. De aktiviteter som görs i varje led i kanalen utgör distributionsprocessen som slutligen skapar kundtillfredsställelse. Kunden bör få den vara han eller hon önskar och varan bör levereras skadefritt och på avtalad tid.<sup>121</sup> Kopplingen till marknadsföringsbegreppet visar sig i att materialflöde, promotion och försäljning betraktas som en enhet och utförs i samma kanal. Antal aktörer eller led och aktiviteter varierar beroende på produkten och marknaden. Ett begrepp som används för att beskriva dessa variationer är distributionskanal.<sup>122</sup>

Med *distributionskanal* avses en organisatorisk enhet sammansatt av olika aktörer som har distribution samt även marknadsföring som gemensamma verksamheter.<sup>123</sup> Distributionskanalen definieras med tre begrepp, *antal nivåer*, *transportrelationer* och *antal beslutspunkter*.<sup>124</sup> Begreppen beskrivs nedan.

- **Antal nivåer.** Med *antalet nivåer* menas de led i distributionskanalen där varor kan lagras på flera ställen som exempelvis hos många detaljister. Om en produkt går vägen via producent (färdigvarulager) – grossist (centrallager) – detaljist (butikslager) – kund finns tre nivåer.<sup>125</sup> Antalet nivåer i kanalen är även beroende av den industriella koncentrationen av kundmarknaden samt antalet kompetenta mellanhänder. Att använda en struktur med specialiserade mellanhänder som kan utföra funktioner effektivare än vad det säljande företaget självt kan göra, ökar effektiviteten i distributionen. Specialiserade mellanhänder överbryggas följande gap mellan produktion och konsumtion:<sup>126</sup>
  - *Tidsgap.* Producenterna producerar kontinuerligt för att uppnå produktionsekonomi medan kunderna köper i diskreta intervall.
  - *Geografiska gap.* Producenterna finns på fåtal platser långt från många kunder men kunderna är utspridda över marknaden.
  - *Kvantitetsgap.* Konsumenterna vill ha små kvantiteter; företag producerar stora kvantiteter.
  - *Variantgap.* Kunderna kräver många varianter för att tillgodose sina olika behov samtidigt som producenten har ett begränsat antal produktvarianter.
  - *Kommunikations- och variantgap.* Företag vet inte alltid var den potentiella köparen finns och känner inte till vem han är; kunder har inte alltid tillgänglighet till varan som önskas.
- **Transportrelationen.** Den vanligaste *transportrelationen* är att transporten går från nivå till nivå i distributionskanalen. I vissa fall kan ett eller flera led i kedjan hoppas över. Det kan inträffa om ett speciellt krav på leveranstid eller leveranssäkerhet finns. Exempel kan vara leverans från producent direkt till detaljist med expressbud.<sup>127</sup> Andelen direktleveranser från producent till kund, där grossisten endast spelar förmedlarrollen för beställningen, ökar

---

<sup>120</sup> Schary, P. B. & Skjøtt-Larsen, T. (2001) *Managing the Global Supply Chain*, 2<sup>nd</sup> ed. Copenhagen Business School Press. Copenhagen, Denmark. s. 109.

<sup>121</sup> Tarkowski, J., Ireståhl, B. & Lumsden, K. (1995) *Transportlogistik*. Studentlitteratur. Lund. s. 202.

<sup>122</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 83.

<sup>123</sup> Tarkowski, J., Ireståhl, B. & Lumsden, K. (1995) *Transportlogistik*. Studentlitteratur. Lund. s. 201.

<sup>124</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 83.

<sup>125</sup> Ibid. s. 84.

<sup>126</sup> Tarkowski, J., Ireståhl, B. & Lumsden, K. (1995) *Transportlogistik*. Studentlitteratur. Lund. s. 203.

<sup>127</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 85.

stadigt eftersom tillverkare i allt högre utsträckning klarar av att leverera kvantiteter lämpade för detaljister.<sup>128</sup>

- **Antalet beslutspunkter.** Det tredje begreppet som definierar distributionskanalen är *antalet beslutspunkter*, antalet nivåer där det fattas beslut om lagerhållning eller transport. Ju fler beslutspunkter/nivåer som finns i en distributionskanal, desto högre blir den totala lagernivån.<sup>129</sup> Mellanleden i kanalstrukturen ifrågasätts idag allt mer. Den starkaste drivkraften bakom utvecklingen är IT-utvecklingen som möjliggör exempelvis att konsumenten på Internet kan beställa varan och få den levererad utan varken grossistens eller detaljistens inblandning.<sup>130</sup> Tabell 3.1 presenterar en rad olika faktorer som talar för direktkontakt respektive ett mellanled.

Faktorer som talar för direktkontakt	Faktorer som talar för ett mellanled
Få förbrukare	Frekventa order
Produktion mot order	Krav på snabba leveranser
Anbudsförfarande	För att nå speciell marknad
Behov av teknisk rådgivning	Behov av sortimentsfunktion
Reciproka köp är vanligt på industriella marknader	Marknaden för liten för kostnaden för egen säljorganisation
Produkter klarar inte lagerhållning	Stort antal små förbrukare som behöver finansiellt stöd
Lämplig branschgrossist saknas	Produkten är etablerad och standardiserad
Produkten är i ett tidigt stadium av livscykeln	Tillverkaren har ej resurser (personellt/finansiellt) för att klara marknadsföring i egen regi
Viktigt med återkoppling från marknaden	Lokal lagerhållning är viktig

Tabell 3.1 Behov av direktkontakt respektive mellanled på industriella marknader<sup>131</sup>

### 3.3.1 Distributionskanalstruktur

Distributionskanalstrukturen och antalet aktörer som deltar i distributionskanalen beror på vilka produkter som distribueras, vilka marknader som betjänas samt vilka typer av leverantörer och kunder som finns.<sup>132</sup> I de flesta kanaltyper finns en klar tendens mot en reduktion av antalet led i det fysiska flödet.

Figur 3.4 visar en modell på hur produkt och marknad påverkar distributionskanalens utseende. Komponenterna av denna modell, produktkategorier (industrivaror, kapitalvaror och konsumentprodukter) samt distributionskanalaktörer (producent, agent/importör, grossist, detaljist och kund), kommer att behandlas här.

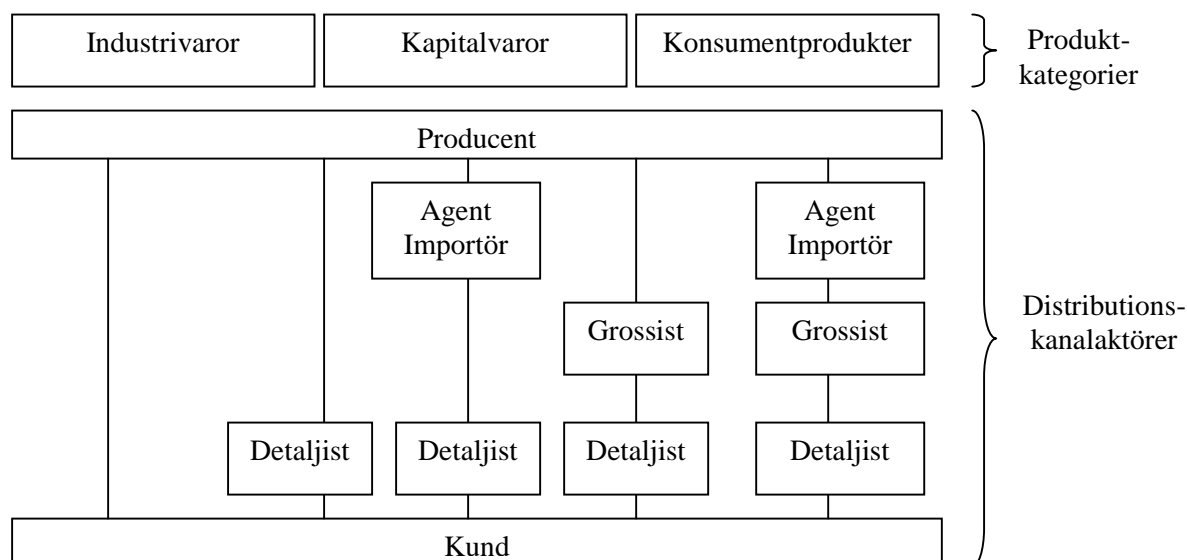
<sup>128</sup> Pewe, U. (1993) *Lönsam logistik*. Industrilitteratur. Stockholm. s. 79-80.

<sup>129</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 85.

<sup>130</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 142.

<sup>131</sup> Ibid. s. 145.

<sup>132</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 84.



Figur 3. 4 Distributionskanalstruktur för industrivaror, kapitalvaror och konsumentprodukter<sup>133</sup>

### 3.3.1.1 Produktkategorier

I figur 3.4 skiljer sig distributionskanalstrukturen för produktkategorierna *industrivaror*, *kapitalvaror* och *konsumentprodukter* som presenteras i det följande:<sup>134</sup>

- **Industrivaror.** Dessa produkter kräver stora investeringar, tillverkas efter kundorder i små serier samt går vanligtvis direkt från producent till kund. Avancerade maskiner, anläggningar för tillverkning av pappersmassa och fartyg är exempel på sådana produkter.
- **Kapitalvaror.** Den här typen av varor har en lång livslängd, men säljs ofta genom traditionella detaljistled. Varuflödet kan gå från fabrik till centrallager, som oftast drivs av producenten eller grossisten, och därifrån direkt till grossist, detaljist eller kund. Exempel på dessa varor är hemelektronik, spisar och enklare möbler.
- **Konsumentprodukter.** Konsumentprodukter brukar karaktäriseras av fler kunder, jämnare efterfrågan och lägre vinstmarginal. Sådana produkter köps regelmässigt, frekvent och i mindre volymer samt kräver ett tätare distributionsnätverk. Kunden brukar gå till en annan butik om varan inte finns i den första. Kravet på tillgänglighet är därför stort. Detta innebär att antalet lagernivåer i distributionskanalen blir högre. De flesta typer av dagligvaror, inklusive livsmedel, distribueras på detta sätt. En typisk kanal, vars aktörer presenteras närmare nedan, kan bestå av producerande företag, centrallager eller distriktslager hos grossister och till slut lager hos detaljister.

### 3.3.1.2 Distributionskanalaktörer

Aktörer som är delaktiga i distributionskanalerna för de ovannämnda produktkategorierna är (se figur 3.4):<sup>135</sup>

- **Producent.** *De stora producenterna* är ofta internationellt verksamma företag som med sina marknadsorganisationer och säljkåror bearbetar alla led i distributionskanalen med reklamstöd och samaktiviteter. *De mindre producenterna* har oftast begränsade resurser för

<sup>133</sup> Persson, G. & Virum, H. (1996) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 83.

<sup>134</sup> Ibid. s. 84-85.

<sup>135</sup> Olsson, J. & Skärvad, P-H.(2000) *Företagsekonomi 99*. Liber. Malmö. s. 235-237.



att bearbeta konsumentmarknaden och säljer sällan sin produktion till slutanvändare utan i huvudsak till företag som förädlar produkterna vidare.

- **Agent/importör.** En agent/importör är person eller företag som mot ersättning köper eller säljer produkter för någon annans räkning (ofta utländskt företag) utan att vara anställd hos denne. En generalagent har ensamrätt att företräda ett (ofta utländskt) företag inom ett land eller annan större region.
- **Grossister.** Grossisterna lagerför och distribuerar en större del av detaljhandelns sortiment, den s.k. sortimentsfunktionen. När producenten levererar stora order till grossisten i stället för många fler direkta småorder till detaljisten minskar antalet kontakter i distributionskedjan och transportarbetet effektiviseras. En grossist utför också andra funktioner som exempelvis försäljning, lagerhållning och kreditgivning.
- **Detaljist.** Detaljisterna och grossisterna, som gemensamt kallas för *handelsföretag*, tar över äganderätten av varan till skillnad från agenten. Detaljisterna köper in varor från grossister för att i sin tur sälja dem vidare till slutkunder.
- **Kund.** Kunder delas in i organisationer (företag och den offentliga sektorn) som köper för sin organisations räkning samt konsumenter (individer) som handlar produkter för att tillgodose sina personliga behov.

### 3.3.2 Dagligvaruhandelns distributionskanalstruktur

Konsumentvaror i dagligvaruhandeln är snabbbrörliga och blir allt rörligare och utbudet av både produkter samt försäljningskanaler blir större.<sup>136</sup> För konsumentprodukter blir ofta distributionskanalerna långa med många led inblandade, från råvarukälla och vidare till kanske flera bearbetnings- och produktionssteg med mellanlagring, vidare till grossistledet och slutligen till detaljistledet (se figur 3.4). Här behandlas närmare dagligvaruhandelns distributionskanalaktörer: *producent, agent/importör, grossist, detaljist och konsument*.

#### 3.3.2.1 Producent

Inom dagligvaruhandel och livsmedelsförädling är globalisering och integration genom fusion och uppköp vanliga utvecklingstrender, vilket leder till att ett fåtal aktörer dominerar marknader.<sup>137</sup> För primära producenter innebär det att det blir mer av monoproduktion, som skapar stordriftsfördelar. Det blir allt färre och färre livsmedelsleverantörer och dagligvaruhandelsföretagen kommer att handskas med ett fåtal stora producenter.<sup>138</sup> Odlarna är starkt pressade med avseende på pris och krav från detaljister/grossister, vilket antingen leder till produktion av mycket höga volymer p.g.a. stordriftsfördelar eller deltidsodling. Traditionellt har odlare sålt sina varor till grossister, vilka i sin tur sålde produkterna till dem som förädlade frukt och grönsaker, exempelvis sylt- eller sockerproducenter, och detaljister. På senare tid har direkta länkar mellan producent och detaljist eller t.o.m. konsument uppstått som t.ex.:<sup>139</sup>

- **Kontraktsodling.** En detaljist och en odlar ingår ett samarbetsavtal för produktion av en specifik gröda, vilket garanterar avsättning för odlarens del. Kontraktet innehåller villkor angående sortiment, planterings- och skördeperiod samt användning av bekämpningsmedel.

---

<sup>136</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 297-298.

<sup>137</sup> Ibid. s. 298.

<sup>138</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 41.

<sup>139</sup> Ibid. s. 41-43.

Inköparen kan reservera sig för prissänkning och avbryta affären om produkten inte säljer bra eller om varorna inte kommer i tid eller ej uppfyller erfordrade standards. Detta skapar ett starkt beroende, kanske t.o.m. missbruk från inköparnas sida, på odlarens bekostnad.

- **Bondemarknader.** Det har alltid funnits gårdsbutiker inom sektorn men p.g.a. den ökande makten hos grossister och detaljister har lantbrukare börjat sälja direkt till konsumenter på marknader. Detta ger konsumenten mervärde i och med att de kan vara säkra på varans ursprung. Där säljs färska produkter som är så lokalt producerade som möjligt, minskar transporter och utsläpp samt stödjer den lokala ekonomin.
- **Producentorganisationer.** Producentorganisationer, som försörjer både storhushållsbranschen och dagligvaruhandeln med färska frukter och grönsaker året om genom att importera och förpacka säsonsberoende grödor från utlandet, har länge funnits i Frankrike som ett medel för småskaliga odlare att få tillgång till marknaden. Även i Storbritannien börjar producentorganisationerna ta fart eftersom kraven från detaljister och grossister på lantbrukarna ökar. Odlarna kan genom samarbete inom områden som rör marknadsföring, uppfödning, odling, administration, logistik och marknadsundersökningar bli mer konkurrenskraftiga på marknaden.
- **Prenumerationssystem.** Producenter eller producentorganisationer förpackar, i försök att undvika mellanleden, en påse med säsonsprodukter som t.ex. grönsaker, frukter eller ägg. Varorna finns att hämta för kunden på ett upphämtningsställe eller distribueras direkt till kund vecko- eller månadsvis. Det mesta är ekologiskt odlat. Trenden har blivit allt mer populär i storstäder.

### 3.3.2.2 Agent/importör

En agent eller importör ansvarar för och underlättar försäljning samt utför delar av orderbehandlingen, men utöver detta deltar de generellt sett inte i den fysiska distributionen.<sup>140</sup> De övertar inte äganderätten till varan utan får betalt i form av provision.

Genom att distribuera via en väletablerad agent får en producent snabbt tillgång till kunskap om marknaden utan större investeringar i egen säljorganisation.<sup>141</sup> En nackdel är att producentens varor kan bli en del i en agents stora utbud av liknande och därmed konkurrerande produkter.

### 3.3.2.3 Grossist

Grosshandel avser varuförsäljning till andra företag, exempelvis butiker eller storhushåll.<sup>142</sup> Grossister hanterar ofta stora transaktioner med ett begränsat antal leverantörer. En enskild butik är nästan alltid för liten för att köpa in varor direkt från tillverkaren. Det är många gånger endast stormarknader som har möjlighet att få lönsamhet i direktleveranser. Utnyttjandet av grossistledet ger fördelar såsom kvantitetsrabatter, centraliserade order- och faktureringsystem, lagerplanering, artikelregister, försäljningsadministration och transportsystem. Grossisterna har traditionellt haft två uppgifter. Dessa är att erbjuda ett sortiment (samla varor från flera leverantörer) samt att bryta ner de för producenterna

---

<sup>140</sup> Gustafsson, C. & Rennemark, R. (1991) *Marknadsföring för professionella – Business to Business*. Liber. Malmö. s. 267.

<sup>141</sup> Ibid. s. 268.

<sup>142</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 246-247.

ekonomiska kvantiteterna till mindre enheter.<sup>143</sup> Dock är funktionen att erbjuda ett sortiment kvar för grossisternas del.

Grossisten kommer i allt mindre utsträckning att vara lagerhållare, vilket i sin tur medför lägre hanteringskostnader.<sup>144</sup> Effektivare informationsflöde minskar onödiga beställningar, antalet returer och optimerar lagerhållningen. Redan på produktionsstället förpackas produkter avpassade för att placeras direkt i butiker. Den tekniska utvecklingen inom förpackning och hantering gör att ompackning blir allt mer onödig. I framtiden avgörs leveranstiden av hur väl grossisten samarbetar med sina leverantörer samt hur väl grossisten inkorporerar leverantörerna i sitt distributionssystem, förenat med mindre lagerbuffertar. Den framtida grossisten kommer att använda sina leverantörers lager som sitt, kombinerat med ett eget lager för högfrekventa varor. Vidare kommer grossisten i framtiden att bli en expert på att koordinera informationsnät och styra den fysiska distributionen från producent till slutkund.

#### 3.3.2.4 Detaljist

Jämfört med grossister lägger detaljister mycket mer energi på marknadsföring och försäljning.<sup>145</sup> För det mesta köper detaljisten in standardprodukter som redan är tillgängliga på marknaden till skillnad från industrin där inköparen inhandlar produkter enligt bestämda specifikationer. Detaljister säljer varorna, i vissa fall drygt 25 000 artiklar, till ett stort antal slutkonsumenter i följande butikstyper:<sup>146</sup>

- **Supermarket.** Dagligvarubutik eller livsmedelsavdelning i stormarknader med en säljyta på minst 400 kvadratmeter.
- **Stormarknad.** ”Varuhus” med minst 2500 kvadratmeter säljyta, externt läge, brett sortiment, övervägande självbetjäning och minst 300 parkeringsplatser.
- **Service-/jourbutik.** Mindre dagligvarubutik med begränsat men allsidigt sortiment, kundfrekvent läge (även i bostadsområden), högst 250 kvadratmeter säljyta samt långt öppethållande.
- **Trafikbutik.** Som service-/jourbutik men trafikbutiker etableras i anslutning till bensinstationsanläggningar.
- **Allivsbutik.** Traditionell livsmedelsbutik med allsidigt sortiment av dagligvaror och ett visst sortiment av ”dagliga” specialvaror. Till gruppen räknas inte lågprisprofilerade butiker, stormarknader eller service-, jour- och trafikbutiker.
- **Speciallivsbutik.** Livsmedelsbutiker med huvudsaklig inriktning på ett varuområde, t.ex. kött-, frukt-, och fiskbutiker. Speciallivsbutik räknas ej som dagligvarubutik.
- **Lågprisbutik.** Kännetecknen på en lågprisbutik är i jämförelse med traditionella dagligvarubutiker enklare inredning, mer begränsad service och att det är vanligare med fasta priser än med tillfälliga extrapriser.

---

<sup>143</sup> Pewe, U. (1993) *Lönsam logistik*. Industrilitteratur. Stockholm. s. 79.

<sup>144</sup> Ibid. s. 80.

<sup>145</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s.12.

<sup>146</sup> Ibid. s.13.

### 3.3.2.5 Konsument

Konsumenternas handlings- och inköpsmönster blir allt mindre stabila.<sup>147</sup> Ibland handlar människor på bensinmacken på vägen hem, då och då i kvartersbutiken och i somliga fall i den stora lågprisbutiken. Ur konsumenternas perspektiv betraktas dessa mönster som rationellt beteende men prognosproblematiken är uppenbar. Detta förenat med de långa distributionskanalerna är en olycklig kombination. Ju fler led som är involverade, ju svårare är det att balansera både volym och innehåll i flödena så att konsumenternas efterfrågan kan tillgodoses.

### 3.3.3 Distributionskanalstrategier

Distributionskanalstrategier beskrivs i termer av *integration framåt, bakåt samt horisontell och vertikal integration* mellan eller inom olika distributionskanalnivåer.<sup>148</sup> Integration framåt kan betyda att en producent går förbi ett grossistled och säljer direkt till detaljister. Integrationen bakåt kan innebära att en detaljist övertar vissa grossistfunktioner. Horisontell integration uppstår då två eller fler aktörer på samma nivå i kanalen, t.ex. två producenter, samarbetar för att bearbeta en gemensam marknad. Aktörerna går samman för att uppnå synergieffekter. Företagen kompletterar varandra finansiellt, produktions- och distributionsmässigt eller genom att produkterna stödjer varandra, s.k. kompletterande försäljning. Med vertikal integration menas exempelvis att producenten, grossisten och detaljisten uppträder på marknaden som ett enhetligt system.

Den lägsta integrationsgraden upprättas genom vanliga samarbetsavtal, utan några direkta ägarförhållanden.<sup>149</sup> I samband med integration finns det främst möjligheter att erhålla positiva effekter för lagring, transport och materialhantering. Ju fler kanaler som samordnas, desto större är möjligheterna att påverka och styra de fysiska volymflödena på ett totalt effektivt sätt. Det har visat sig att företagsstyrning och inköp inom dagligvaruhandeln, baserade på samarbetsrelationer med leverantörerna ökar effektiviteten i logistiken.<sup>150</sup> Partnerskap och samarbete mellan aktörerna i försörjningskedjan med hjälp av integration kan stärka de involverade företagens konkurrenskraft. I en fullt vertikalt integrerad försörjningskedja från producent till kund finns ökade möjligheter för ett flöde av kundanpassade produkter som motsvarar de inblandade aktörernas inköpskrav och specifikationer.<sup>151</sup> En nackdel är att flexibiliteten begränsas eftersom aktörerna binder upp sig till sina kanaler.<sup>152</sup>

## 3.4 Inköp

Avsikten med teoridelen om inköp är att förklara initialt begreppet inköpsprocess där den taktiska inköpsprocessen (specificera krav, välja leverantör och utforma kontrakt) är relevant för datainsamlingen och dataanalysen. Därefter presenteras inköps- och försäljningscykeln i detaljhandeln. Inom inköpsverksamhet presenteras beskrivning av centraliserad och decentraliserad inköpsverksamhet samt vilken typ av inköpsverksamhet tillämpas i

<sup>147</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 298-299.

<sup>148</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 143.

<sup>149</sup> Ibid. s. 144.

<sup>150</sup> Giemenez, C. & Ventura, E. (2003) "Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector", *International Journal of Logistics Management*, 14 (1) s. 77-88.

<sup>151</sup> Masayoshi, M. & Mitsunori, H. (2007) "The evolution of fresh produce supply chains: From spot markets to contracts", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (4) s. 359.

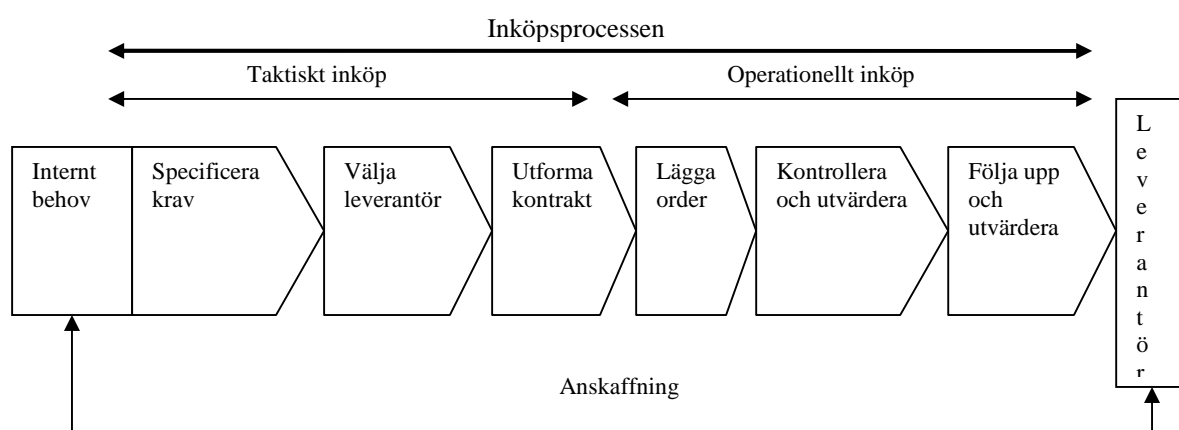
<sup>152</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 144.

dagligvaruhandeln. Att kraven på leverantörer, urvalskriterier och leverantörsrelationer beror på produktens egenskaper och branschen behandlas i avsnittet om specificerade krav vid val av leverantörer respektive avsnittet om relationer. Delen om inköpskrav omfattar förutom teorin om kravvärdering av marknadsvinnande och marknadskvalificerande faktorer, kvalitetsaspekter som berör livsmedelsområdet samt andra inköpskrav som pris och kundservice.

Inköp, som är en process inom SCM (se figur 3.2), är alla aktiviteter som ingår i arbetet med att skaffa fram varor och tjänster till produktionsenheter eller till handelsbolag.<sup>153</sup> Det handlar om att införskaffa varor och tjänster till bäst kostnad från kompetenta och seriösa leverantörer. Leverantörer som inte har rätt teknologiskt know-how kan göra större skada än nytta. Inköparen måste se till att produkten inte bara köps in till lägsta kostnad, utan till den optimala kostnaden vilket innebär att det måste ske en sammanvägning mellan produktens pris och kvalitet. Leveranskvalitet, som t.ex. leveranstid, säkerhet och flexibilitet, är också en del av priset som är grundläggande för att få logistiken att ha normal funktion. Varje inköpsorganisation följer ett visst mönster som är egenartat. De priser, kvaliteter och kvantiteter som inköpsavdelningen kommer fram till genom sitt arbete fastställer försäljningspriset. Rätt verkställda inköp ökar resultatet. Eftersom leveransernas frekvens, storlek och eventuella säsongstoppar måste samordnas med både lager och transport, spelar inköpet en betydelsefull roll för lager- och transportavdelningen.<sup>154</sup>

### 3.4.1 Inköpsprocessen

Inköp består av en rad olika aktiviteter som är kopplade till varandra och som tillsammans bildar en process, den s.k. inköpsprocessen (se figur 3.5).<sup>155</sup> Inköpsprocessen kan se olika ut beroende på vilken typ av företag det är fråga om och vilken produkt som köps. Inköpsprocessen kan delas upp i två delar, en *taktisk* och en *operationell*.<sup>156</sup> De första taktiska stegen i processen är mest kritiska och har en avgörande betydelse för utvecklingen och utfallet. Den taktiska delen av inköpen behandlar hur specificering och kvalitet inverkar på inköpet, vilka leverantörer som finns tillgängliga på marknaden och hur kontrakt utformas. Den operationella delen av inköpen består av aktiviteter som orderläggning, kontroll, uppföljning och utvärdering.



Figur 3.5 Inköpsprocessen<sup>157</sup>

<sup>153</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 195-198.

<sup>154</sup> Ibid. 199-202.

<sup>155</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 13.

<sup>156</sup> Ibid. s. 46-47.

<sup>157</sup> Ibid. s. 13.

Från det att ett *internt behov* (efterfrågan) uppstår till dess att produkten nått sin slutgiltiga destination i företaget redogör inköpsprocessen för de steg i figuren 3.5 som måste verkställas:<sup>158</sup>

- **Specificera krav** är det första steget i inköpsprocessen och handlar om att upprätta och specificera krav, som företaget ställer på varan/produkten, tjänsten och leverantören. En specifikation kan beskrivas på olika sätt och innehåller en rad olika komponenter. Detta steg i inköpsprocessen diskuteras vidare i avsnitt 3.4.4.
- **Välja leverantör** är nästa steg i inköpsprocessen, där det ingår att finna den leverantör som bäst motsvarar företagets förväntningar och krav. Val av leverantör är ett viktigt arbete och har stor påverkan på både affärerna och företaget. Därmed ställs i detta avseende höga krav på inköpsfunktionen, eftersom ett dåligt val av leverantör kan ge negativa konsekvenser i inköpsprocessens fortsatta flöde. I slutändan kan det få allvarliga konsekvenser för företagets image och ekonomi, exempelvis om företaget skulle sälja vidare dåliga produkter, som de fått från leverantören, eller om dessa inte alls går att använda eller sälja vidare. Det kan även behövas prover för att kunna granska olika leverantörer. Det kan vara så att de leverantörer som kan leverera det som önskas ombeds att inom en viss tid lämna in ett anbud (en offert) och att köparen sedan godtar det lämpligaste anbudet. I vissa fall bör företaget tänka i ett längre perspektiv. När parterna gör flera och återkommande affärer tillsammans bör framsynta hänsyn tas. Strategiskt sett gäller det att bestämma vilken leverantör som på sikt kan tillföra företaget mervärde såsom kompetens, skräddarsydda lösningar samt effektiva beställnings- och leveranssystem. För att underlätta urvalsprocessen gäller det för företaget att ställa upp diverse kriterier och urvalsregler som presenteras närmare i avsnitt 3.4.4. Vilka kriterier och vikten av vart och ett av dessa beror på produkter. Om det exempelvis är fråga om en enkel produkt, är det möjligt att endast priset avgör. Är produkten mer komplex, räcker kanske inte uppställda kriterier för ett beslut.
- **Utforma kontrakt.** När företaget valt en leverantör som är villig att leverera, bör det *utformas ett kontrakt*. Generellt bör kontraktet noga specificera parternas rättigheter och skyldigheter, så att inga tveksamheter råder. Ett kontrakt innehåller vanligtvis priser, garanti och betalnings- samt leveransvillkor. Det ska även finnas en klausul som beskriver hur en eventuell tvist ska lösas eller vem som har ansvar för vad. Ett utmärkande drag för inköp är att det alltid finns osäkerhet. En stor del av denna osäkerhet kan relateras till motparten i affärsuppställningen. Anledningen till detta kan t.ex. bero på att det finns en tidsskillnad mellan affärsuppställningen och själva leveransen. Vidare går det inte alltid att mäta eller specificera alla funktioner eller egenskaper hos varan vid leveranstillfället, utan nya fakta kan mycket väl framkomma i efterhand. Övriga händelser gör att affärsinnehållet kanske måste justeras. Många av dessa problem kan vara både komplexa och svåra att förutse. Genom att formulera kontrakt med välutvalda leverantörer minskas denna osäkerhet, vilket ger bättre kontroll över inköpsprocessen. Tanken med kontrakt är att de ska försäkra att leverantörerna håller sig inom ramarna för de regler och normer som finns samt att det köpande företaget tillgodoses. Nackdelen är, att det är svårt och dyrt att formulera kontrakt, som täcker alla tänkbara situationer som kan uppkomma. Det finns ett stort antal olika förhållanden, som är svåra att överblicka när ett inköp görs. Hur ett kontrakt upprättas och vad det innehåller varierar beroende på bl.a. bransch och produkt. Se avsnitt 3.4.3 för beskrivning av kontraktsförhållanden och relationer.

---

<sup>158</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 47-62.

- **Lägga order.** Det är dags att *lägga order* till den leverantör eller de leverantörer som valts ut, när den taktiska delen av inköpsprocessen är avklarad. Ordern läggs enligt de krav som tidigare specificerats och bör vara noga specificerad och innehålla information om kvantitet, produktbeskrivning, pris, leveransdag samt övrig information om logistik och administrativ hantering. Då leverantören mottagit denna order och godtagit denna, skickas en orderbekräftelse tillbaka till köparen.
- **Kontrollera och utvärdera.** Därefter följer steget *kontrollera och utvärdera* vilket sker när varan anländer till köparen som utför en kontroll av varan för att undersöka om den uppfyller specificerade krav och övriga leveransspecifikationer. Sedan kontrolleras inköpsordern, följesedeln och att fakturan stämmer överens med det som mottagits.
- **Följa upp och utvärdera.** I det sista steget, *följa upp och utvärdera*, sker en uppföljning och utvärdering av leverantörernas leveranser. Denna utvärdering ligger till grund för ett fortsatt eller avbrutet samarbete. Uppföljning innebär även en långsiktig kontroll av det som köpts, för att säkerställa att kvaliteten över tiden motsvarar den som företagen avtalat om. En viktig del när det gäller uppföljning är den fortsatta kontakten med leverantören. Den kan t.ex. bestå i att gemensamt utveckla bättre logistiklösningar, att det köpande företaget kan tillgodogöra sig kunskap från leverantören samt en säkring av miljö- och kvalitetsaspekter. Den personliga kontakten med en eller flera anställda från det levererande företaget är också viktig att upprätthålla.

#### 3.4.1.1 Inköps- och försäljningscykeln i detaljhandeln

Inköp och försäljning/marknadsföring har ett starkt samband inom detaljhandeln, särskilt för lättfördärliga varor som frukt och grönsaker.<sup>159</sup> De lättfördärliga varorna kan t.o.m. nå sin slutdestination samma dag som de blir inköpta av detaljisten. *Utvärdering av efterfrågan, bestämning av sortimentet och distributionsstrategin, val av leverantör, kontraktsutformning, orderläggning samt kontroll, uppföljning och utvärdering* är steg i inköps- och försäljningscykeln som presenteras mer ingående här:<sup>160</sup>

- **Utvärdering av efterfrågan.** Efterfrågebedömning baseras på marknadsundersökning eller affärskänslan/erfarenhet. Sedan kan efterfrågeprognoser på månads- eller veckobasis utarbetas. Tack vare IT-utvecklingen (kundkort m.m.) har många större detaljister en utmärkt bild av olika målgrupper, försäljningsmöjligheter, trender och sortimentsurval. Denna aspekt blir allt viktigare i deras förhållande med leverantörerna, som kan använda sig av informationen för att förbättra existerande eller utveckla nya produkter.
- **Bestämning av sortimentet och distributionsstrategin.** Här måste ett företag fatta beslut om sortimentspolicy, sortimentsdjupet (antal varianter per produktlinje) samt sortimentsbredden (antal produktlinjer per produktgrupp). Distributionspolicyn avgör vilka varor lagerhålls, vilka levereras genom distributions- eller samlastningscentraler och vilka levereras från producent direkt till butik/kund.
- **Val av leverantör.** På grundval av ovanstående steg utarbetas en lista av potentiella leverantörer. En inköpare måste bedöma om leverantörers produkter stämmer överens med produktsortimentet. Proceduren är annars identisk med steget "välja leverantör" i inköpsprocessen.
- **Kontraktsutformning.** När den mest lämpliga leverantören har valts, måste parterna ingå ett avtal där villkor såsom pris, kvalitet, leverans-/betalningsvillkor, förpackningssätt,

<sup>159</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 302.

<sup>160</sup> Ibid. s. 302-310.

miljövänlighet vid val av förpackning och produktsäkerhet fastställs. I dagens läge är förhandlingarna mellan den inköpande parten (grossist/detaljist) och leverantörerna väldigt tuffa och resultatet av förhandlingarna är mindre förutsägbart än tidigare. Inköparnas makt kontra leverantörerna har ökat samtidigt som detaljisternas/grossisternas marginaler är hårt pressade. Leverantörerna måste kontinuerligt hävda sig på marknaden för att behålla sina kunder. Typiska diskussioner om kontraktsvillkor innehåller följande element av marknadsföringsmixen:

- *Produkt.* Sortimentanalys (prestation i form av omsättning och direkt vinstmarginal per produkt, stabila produkter, nya produkter och säsongprodukter). Marknadsanalys (bl.a. konsumenternas köpvanor, varumärkesprestation, konkurrens). Ensamrätt i försäljning och nya produkter. Förpackningar som optimerar placeringen i hyllan så att den kan utnyttjas maximalt. Enhetliga streckkoder för att underlätta hantering/inskanning.
  - *Promotion/Presentation.* Detaljerad hyllayot, hyllplacering och skyltning. Kostnadsmedvetenhet samt optimering av transport- och detaljistförpackningar (leverantörer förpackar godset så att det kan ställas direkt i butiken).
  - *Pris/Leverans.* Avtalat pris och leveransvillkor. Rekommenderat försäljningspris som ett direktiv/referensram för den lokala/regionala detaljisten. Prismärkning i förväg som effektiviserar hanteringen i butiken.
- **Orderläggning med hjälp av avancerade informationssystem.** Frekventa leveranser behövs eftersom livsmedel är lättfördärliga och försäljningsställen har begränsade resurser för materialhantering och lagerhållning. Därför har dagligvaruhandelsföretag utvecklat avancerade orderbehandlingstekniker som ECR. ECR är egentligen en strategi som ska omvandla dagligvaruhandelns försörjningskedja från ett push-system, där producenter trycker prognosbaserade order genom kedjan, till ett pull-system som skapar ett efterfrågesug genom konsumenternas Point of Sales - Data (den aktuella efterfrågan). Dessa metoder baserar sig på att alla produkter har streckkoder, all försäljning och alla rörelser i försörjningskedjan, såsom in och ut ur terminaler, registreras med hjälp av optiska läsare, exempelvis inmonterade i datakassor. All denna information sänds sedan genast vidare till övriga led i kedjan genom sammankopplade informationssystem (ofta EDI-baserade), vilket gör att alla alltid känner till den aktuella försäljningen i slutledet och lagernivåerna på olika ställen i kedjan. De inblandade aktörerna kan agera utifrån dagsaktuella data istället för prognoser. Detta innebär att lagerhållningen kan minskas. Målet med ECR är att tillåta de involverade parterna att samarbeta för att sänka kostnader och öka kundtillfredsställelse genom att sannolikheten att konsumenten finner den önskade varan ökar. ECR effektiviserar dagligvaruhandelns försörjningskedja genom strategiska initiativ inom fyra områden:
- *Effektivt produktsortiment.* Detta strategiinitiativ ska optimera lager- och hyllplanering i butiken. Konsumenterna ska erbjudas ett efterfrågat sortiment
  - *Effektiv produktintroduktion.* Med hjälp av effektiv produktintroduktion ska effektiviteten av produktutvecklings- och produktintroduktionsaktiviteter maximeras, för att kunna minimera kostnader samt fel vid introduktion av nya produkter.
  - *Effektiv promotion.* Målet med detta initiativ är att förbättra den totala effektiviteten av handels- och konsumentpromotioner, som t.ex. vardagligt lågpris och kampanjer.
  - *Effektiv påfyllning av varor.* Denna strategi ska optimera tiden samt kostnader i påfyllningssystemet genom att erbjuda varorna på rätt plats, vid rätt tid och i rätt kvantitet.

Butikerna fokuserar alltså på försäljning vilket leder till att de försöker arbeta med orderbehandling på ett så enkelt sätt som det går. För lättfördärliga varor är central orderbehandling inte lämplig. Försäljningsställen kan beställa dessa direkt från leverantörer.

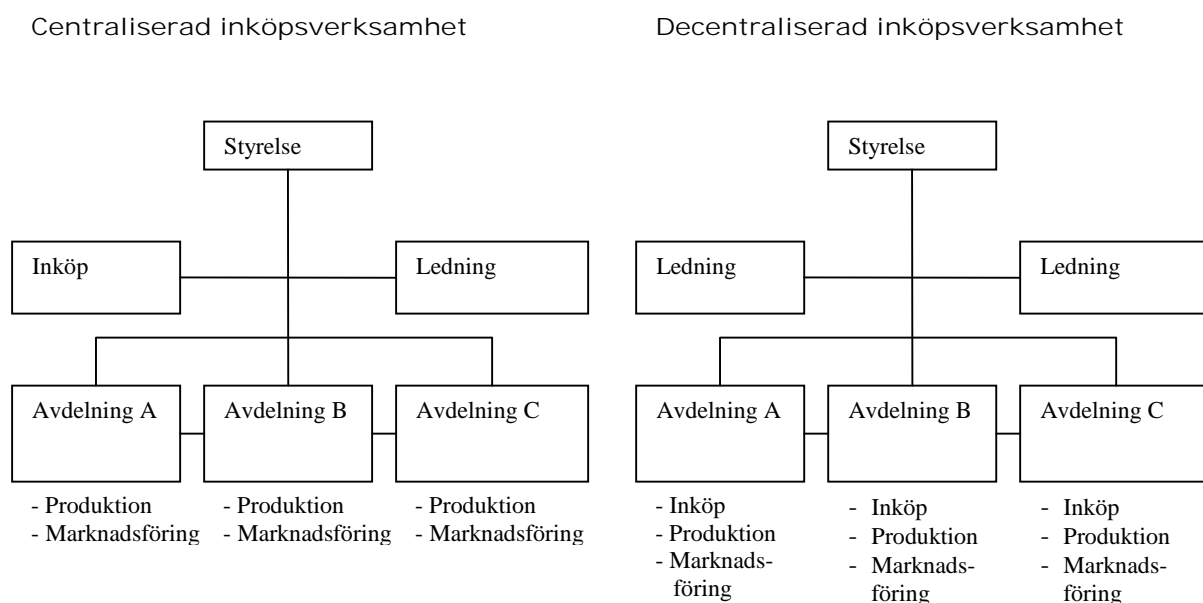


För leverantörerna är det möjligt att genom tillgång till aktuell försäljning, leverera gods till distributionscentraler under natten för påfyllning i butikerna på morgonen.

- **Kontroll, uppföljning och utvärdering.** Genom inskanning av streckkoder kan leveranstid, leveransvolym och leveranssätt bestämmas noggrant och ett företag har möjlighet att kontrollera samt utvärdera sina leverantörer.

### 3.4.2 Inköpsverksamhet

Inom inköpsfunktionen finns ett antal förfaranden och strategier vars syfte är att effektivisera och säkra flöden. Inköpsarbetet påverkas av bl.a. företagets organisationsform och storlek samt de produkter som anskaffas. Litteraturen skiljer på två olika typer av inköpsförfaranden, *centraliserade* och *decentraliserade* (se figur 3.6).<sup>161</sup>



Figur 3.6 Centraliserad och decentraliserad inköpsverksamhet<sup>162</sup>

#### 3.4.2.1 Centraliserad inköpsverksamhet

En centraliserad inköpsverksamhet ger mer status åt avdelningen inom större företag och ut mot leverantörer.<sup>163</sup> En nackdel är att kontakterna med de avdelningar som ska använda produkterna, där det egentliga behovet och informationen om inköpta produkter finns, försvåras. Vid en hög grad av centralisering ges å andra sidan stora möjligheter vad gäller resursfördelning och översikt av leverantörsmarknader, genom att samordningen mellan olika delar av företaget gentemot enskilda leverantörer underlättas. Den centraliserade inköpsverksamheten är kostnadseffektiv eftersom den avlastar fristående enheter från ansvaret att identifiera leverantörer, förhandla fram kontrakt och lägga order. Kunskap om marknaden och tillgängliga leverantörer är samlad på ett ställe, vilket möjliggör kvalificerat leverantörsurval samt effektivare koordination. Detta ger större volymer och bättre förhandlingsvillkor för bl.a. pris, kvalitet och leveranssäkerhet. Det blir också möjligt att fördela de personella resurserna så att varje inköpare kan bli specialist på både materialet, marknaden samt en eller få produkttyper. Den centraliserade inköpsorganisationen i

<sup>161</sup> Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1998) *Professionellt inköp*. Studentlitteratur. Lund. s. 30.

<sup>162</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 305.

<sup>163</sup> Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1998) *Professionellt inköp*. Studentlitteratur. Lund. s. 31-32.

detaljhandeln har visat sig vara kostnadseffektiv främst genom konsolidering och kvantitetsrabatter.<sup>164, 165</sup>

Detaljhandelns inköpare måste ägna mer uppmärksamhet åt marknadsföring och försäljning av en produkt jämfört med inköparna i grossistledet som handskas med stora transaktioner från ett begränsat antal leverantörer.<sup>166</sup> Inköparna inom detaljhandeln kan vara delaktiga i tvärfunktionella "category teams" som ansvarar för alla aspekter av en kategori: sortiment, produktpolicy, inköp, distribution, leverantörsadministrering och leverantörsutvärdering.<sup>167</sup> Grundidén är att sätta samman olika substituerbara produkter i en kategori samtidigt som konsumenten blir uppmuntrad att köpa extra varor som han eller hon inte tänkte på, exempelvis frukostkategori där rostad lök placeras bredvid grillkorven på hyllan. För att kategorierna ska motsvara kundbehov på ett korrekt sätt krävs användning av EDI och streckkoder/skanners som bearbetar efterfrågeinformation och skickar efterfrågedata mellan samarbetsparterna. P.g.a. höga beställningsfrekvenser är orderbehandling en separat och decentraliserad aktivitet i detaljhandeln, som kan skötas i distributionscentraler och butiker. Inköpsfunktionen är centraliserad medan orderläggning är så decentraliserad som möjligt med hjälp av avancerade informationssystem för bl.a. kontroll av lagernivåer.

### 3.4.2.2 Decentraliserad inköpsverksamhet

En decentraliserad inköpsverksamhet gör det lätt att hålla de interna kontakterna och att få bra kontakter med de leverantörer som mindre företag aktivt arbetar med, men överblicken samt effektiviteten kan försämrats.<sup>168</sup> Ofta finns det en eller flera utvalda personer som ansvarar för verksamheten men dessa kan därtill också ansvara för annan verksamhet. Inköpsfunktionen är nära anknuten till företagets eller företagsenhetens totala, dagliga verksamhet där den utgör en integrerad del.

### 3.4.3 Leverantörsrelationer

Typen av relationen gentemot leverantörer bestäms mot bakgrund av flera faktorer som produktens tillgänglighet, antal leverantörer, lagerkapacitet och substituerbarhet.<sup>169</sup> Det är stora skillnader mellan å ena sidan köp av dyrare och mer komplexa produkter och å andra sidan enkla förbrukningsvaror. Vid köp av de första krävs mer resurser och det ställs högre krav på produktens kvalitet och valet av leverantör. Dessutom ställs högre krav på förbindelsen mellan det köpande företaget och leverantören. Köp av enkla varor är däremot inte lika krävande eller viktiga. Företag köper in en mängd olika produkter och relationer varierar likaså beroende på vilken produkt som köps, produktens kostnad, inköpsvolym, inköpets andel av de totala inköpen eller mot bakgrund av dess inverkan på företagets kvalitet eller tillväxt.<sup>170</sup> Utifrån dessa omständigheter är det möjligt att utforma konkreta strategier och planer för kontraktsförhållanden och relationer till nya leverantörer. En översikt av relationer gentemot leverantörerna följer nedan:<sup>171</sup>

- **Marknadsorientering.** Ett företag etablerar kontakt med ett antal leverantörer som kan tillfredsställa verksamhetens krav. Leverantörerna kan bytas ut från dag till dag.

<sup>164</sup> Kaufman, P. (2007) "Strong Competition in Food Retailing Despite Consolidation". *Amber Waves*, 5 (1) s. 5.

<sup>165</sup> Atkinson, W. (2006) "Centralized procurement: Success breeds success". *Purchasing*, 135 (9) s. 26-28.

<sup>166</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 302.

<sup>167</sup> Ibid. s. 309-310.

<sup>168</sup> Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1998) *Professionellt inköp*. Studentlitteratur. Lund. s. 31-32.

<sup>169</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 148-149.

<sup>170</sup> Ibid. s. 149.

<sup>171</sup> Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö. s. 269-271.

- **Alternativa leverantörer.** Genom konstant övervakning av leverantörsmarknaden säkras leveranser från den mest konkurrenskraftiga leverantören med hänsyn till pris, kvalitet, ledtid och leveranssäkerhet.
- **Långtidskontrakt – ramavtal.** Parterna ingår ett ramavtal som säkrar att leverantören levererar en fastlagd volym eller en viss omsättning för en avtalad tidsperiod.
- **Horisontell integration eller samarbete.** Genomförande av gemensamma inköp kan ske via en branschförening eller ett gemensamt moderbolag. En annan variant är att ha en gemensam leverantör till flera verksamheter.
- **Vertikal integration.** Bygger på en formell juridisk integration genom exempelvis köp eller ”joint ventures”.

Strategier för *långtidskontrakt är ramavtal och samarbetsavtal* som är passande när produkter endast kan köpas av enstaka leverantörer. Samtidigt görs försök att minska beroendet av dessa leverantörer, något som görs genom etableringen av nya kontakter.<sup>172</sup> Om produkterna är säljardominerande kan detta resultera i sämre villkor för köparen. Bra relationer är därför en nödvändighet. Inköspolicyn för dessa produkter fokuseras på en kontinuerlig leveranssäkerhet. Typiska varor är katalytiska produkter åt den kemiska industrin, målarfärgpigment, naturliga aromämnen och vitaminer i livsmedelsindustrin.

Relationer som *horisontell eller vertikal integration* används om produkter är komplexa eller står för en stor del av vinsten i ett företag. Exempel på dessa produkter är motorer, växellådor och mjukvaran för datorer. Produkterna är förhållandevis dyra eftersom det oftast endast finns väldigt få leverantörer.<sup>173</sup> Leverantören går inte att byta ut, utan att detta medför höga kostnader. Samtidigt är försörjningsrisken hög. Därför finns ett behov av partnerskap med leverantören.

När det är möjligt att köpa från en större mängd leverantörer eller när köparen söker efter en stark kärna av huvudleverantörer som kan uppfylla bestämda standardkrav (exempelvis kvalitet), erbjuda säkra produkter och leveranser kan ett inköpande företag använda sig av *marknadsorientering eller alternativa leverantörer*. Bulkvaror som vissa kemikalier, stål, aluminium, förpackning, råvaror samt standardiserade halvfabrikat är exempel på dessa varor. Kostnaderna för inköp ska hållas låga och fokus på ett konstant produktflöde är viktigast. Inköspolicyn är baserad på budgivning. Både produkter och leverantörer är lätta att byta ut och huvudregeln är därför att ingen långsiktig relation behövs.<sup>174</sup> Om det inköpande företaget missbrukar sin ställning kan detta leda till att leverantörerna samarbetar och i värsta fall att de kommer överens om kartellbildning och prisuppgörelser trots att sådana arrangemang är lagligt förbjudna. Tillfälliga köp kan kombineras med långsiktiga och kortsiktiga relationer.

Lågvärdiga varor och produkter med små kvalitetsskillnader i egenskaper oavsett vilken producent de kommer ifrån (exempelvis de flesta livsmedel) är även i stora volymer inte lämpliga för mycket nära relationer mellan en köpare och säljare.<sup>175, 176, 177</sup> Längre kontrakt

<sup>172</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 149-150.

<sup>173</sup> Ibid. s. 150-151.

<sup>174</sup> Ibid. s. 151-152.

<sup>175</sup> Kamauff, J.W. and Myhr, N. (1998) “An empirical investigation into supply chain management: perspective on partnerships”. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28 (8), s. 630-650.

<sup>176</sup> Spekman, R.E., Hughes, D. (1996) “Reversing market trends: the challenge for the UK fresh fruit sector”. *British Food Journal*, 98 (9), s. 19-25.

och gemensamt lagerföringssystem, med hjälp av den senaste informationsteknologin som möjliggjort snabbare och mer korrekt informationsutbyte mellan distributionskanalaktörerna, kan på dessa marknader utgöra den högsta samarbetsgraden.

#### 3.4.4 Specificerade krav vid val av leverantör

Det första steget i inköpsprocessen handlar om att upprätta och specificera krav, som företaget ställer på varan/produkten, tjänsten och leverantören (se figur 3.5). Exempel på vad en specifikation kan innehålla är:<sup>178</sup>

- Kvalitetskrav som beskriver vilka normer och standards en produkt ska uppfylla.
- Leveranssäkerhet och leveransvillkor, d.v.s. hur produkten ska levereras, vilka kvantiteter som ska levereras och när.
- Kostnadsramar och specificering avseende betalningssätt, betalningsrutiner samt eventuellt finansieringsalternativ.
- Krav på fackkunskaper som leverantören måste inneha.
- Krav på hur produkten framställs, t.ex. om det tillverkas på ett miljövänligt, lagligt och etiskt sätt.

Aktörerna i dagligvaruhandeln arbetar ofta med ett antal förbestämda standardkriterier angående produktkvalitet, kundservice, tillförlitlighet, volym och pris.<sup>179</sup> Den kostsamma investeringen i den senaste informationsteknologin för att öka den operationella effektiviteten och sänka kostnader i försörjningskedjan är ett pris som några få utvalda, prefererade leverantörer av frukt och grönt måste betala för att komma in i en av de få marknadsdominerande detaljhandelskedjornas sortiment. Trenden går mot att de utvalda leverantörerna får en allt djupare relation och blir allt mer vertikalt integrerade med sin respektive detaljhandelskedja.<sup>180</sup>

Vanligtvis baseras valet av leverantörer på faktorer som pris, produktkvalitet och kundservice, i den rangordningen.<sup>181</sup> Dessa presenteras närmare på nästföljande sidor. Ytterligare exempel på faktorer som det köpande företaget bör ta hänsyn till är exempelvis geografisk närhet, ekonomisk stabilitet, kapacitet, flexibilitet och om leverantören ingått speciella avtal med någon av företagets konkurrenter.

Alla faktorer och kriterier är inte lika viktiga.<sup>182</sup> Det finns en enda faktor som gör att ett företag blir segraren i kampen om marknadsandelarna. Andra kriterier är inte mindre viktiga eftersom dessa gör att företagen måste uppfylla allmänt accepterade krav och standards för att kunna konkurrera med andra aktörer. Det måste poängteras att mycket kan gå förlorat om ett kriterium förbättras på bekostnad av en annan. Ett företag måste bli lika bra som

---

<sup>177</sup> Frazier, G. & Antia, K. (1995) "Exchange relationships and Interfirm power in channels of distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), s. 321-326.

<sup>178</sup> Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK. s. 48.

<sup>179</sup> White, H.M.F. (2000) "Buyer-supplier relationships in the UK fresh produce industry". *British Food Journal*, 102 (1), s. 6.

<sup>180</sup> O' Keefe, Michael (2007) "The evolving relationship between retailers and suppliers". *Retail World*, 60 (5), s. 30.

<sup>181</sup> Davis, B., Lockwood, A. & Stone, S. (2001) *Food & Beverage Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 123.

<sup>182</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 155-156.

konkurrensen på de *marknadskvalificerande faktorerna* och bättre än konkurrensen på de *marknadsvinnande faktorerna*.

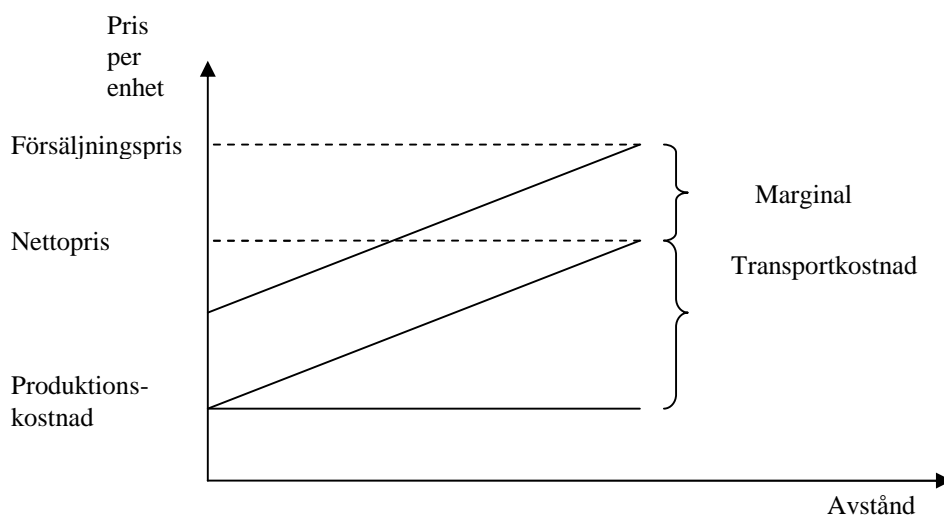
Konkurrensen är dynamisk över tiden. Därför kan årets marknadskvalificerande faktor bli marknadsvinnande faktor nästa år. Exempelvis kan kvaliteten tjäna som en inkörsport till marknaden och erövra stora marknadsandelar för ett företag. Efter några år när konkurrenterna kanske blir lika duktiga på kvalitetsaspekten kan företaget sänka priset med hjälp av stordriftsfördelar som bolaget fått genom de nyligen vunna marknadsandelarna.

#### 3.4.4.1 Pris

Priset inkluderar allt från varans pris och rabatter till när och hur betalning ska ske.<sup>183</sup> I priset väger kunden in eventuella substitut och hur stort behov varan får. I dagligvaruhandeln spelar priset ofta stor roll, eftersom det är relativt enkelt att jämföra olika substitut då dessa ofta står bredvid varandra i hyllan.

Effektiv logistik kan bidra till att en produkt kan säljas till ett lägre pris.<sup>184</sup> Lagring, hantering och transport är en del av färdigvarupriset på varan hos kunden. Volymen har betydelse för kapitalbindningen i lager samt för transport- och hanteringskostnaderna. I förhandlingen om volym och pris ingår också ofta transportkostnaden. Oavsett överenskommelsen måste någon alltid betala transporten. Om priset hade varit fast oavsett transportkostnaden till kunden skulle det betyda att företagets marginaler skulle vara större för närbelägna kunder jämfört med geografiskt avlägsna kunder (se figur 3.7). Transportsättet har också direkt betydelse för den totala kostnaden, en snabb transport är exempelvis dyrare än en långsam. Det finns tre alternativ vid kontraktsutformning:<sup>185</sup>

- Att offerera fritt kunden, att transportkostnaden är inkluderad i det pris som erbjuds.
- Att offerera ett pris där kostnaden för produkten och transportkostnaden anges för sig.
- Att endast offerera produkten, att kunden står för transportkostnaderna.



Figur 3.7 Kostnadsutvecklingen för en produkt med hänsyn till avståndet<sup>186</sup>

<sup>183</sup> Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm. s. 66.

<sup>184</sup> Ibid. s. 67.

<sup>185</sup> Ibid. s. 67.

<sup>186</sup> Ibid. s. 67.

#### 3.4.4.2 Kvalitet

I realiteten handlar kvalitet om vissa specifikationer som motsvarar därtill passande priser.<sup>187</sup> Den traditionella synen på livsmedelskvalitet är att maten ska se bra ut, smaka gott samt vara nyttig eller åtminstone inte utgöra någon hälsorisk. Alltså har tre aspekter varit väsentliga: *utseende, teknisk kvalitet och biologisk kvalitet*. Nyligen har begreppet livsmedelskvalitet utökats med kulturella, sociala, ekologiska och etiska värden. Å andra sidan är det fortfarande så att befolkningsmajoriteten köper det billigaste alternativet, ofta importprodukter, vilket undergräver landsbygdens ekonomiska situation och sysselsättning.

HACCP står för Hazard Analysis and Critical Control Point (CCP) och är en grundläggande metodik för att säkra livsmedlets kvalitet genom hela tillverkningsprocessen samt vidare till nästa aktör i distributionskedjan.<sup>188</sup> Detta verktyg omfattar riskanalys och hantering av risker. I artikel 5 i förordning (EG) nr. 852/2004 om livsmedelshygien framgår att livsmedelsföretagare i alla led förutom i primärproduktionsledet ska inrätta, genomföra och upprätthålla ett eller flera förfaranden grundade på HACCP-principerna.<sup>189</sup>

- Genomför en riskanalys.
- Identifiera varje kritisk styrpunkt (CCP).
- Fastställ kritiska gränsvärden (åtgärdsgränser).
- Upprätta rutiner för övervakning av varje CCP.
- Bestäm vilka korrigerande åtgärder som måste göras när gränsvärden överskrids.
- Ta fram rutiner för hantering av redovisande dokument.
- Upprätta rutiner för verifiering.

#### Kvalitetssystem för frukt och grönsaker

Det finns ett antal kvalitetscertifieringar vars syfte är att öka livsmedelssäkerhet i försörjningskedjan och minska produktionens negativa påverkan på miljön. Kvalitetssystemen drivs av nationella och internationella privata eller offentliga organisationer som exempelvis LRF (Lantbrukarnas riksförbund), detaljistföretag och EU. Några av kvalitetssystemen är:

- **KRAV och SMAK.** Det finns idag två privata kontrollorgan för ekologisk produktion i Sverige som är godkända av det svenska Jordbruksverket, nämligen KRAV (Kontrollföreningen för Alternativ Odling) och SMAK (Svensk Matpotatiskontroll).<sup>190</sup> KRAV-odlade produkter följer förutom EU:s krav för ekologisk produktion, i vissa fall även striktare krav och fler kontrollområden för bl.a. butik och restaurang. Aranea Certifiering AB står utför kontroll och certifiering av hela kedjan för KRAV-produkterna. Konstgödsel och kemisk bekämpning är exempelvis inte tillåtna i produktionen. SMAK AB godkändes i mars 2006 och är ett helägt dotterbolag till Stiftelsen Potatisbranschen. Företaget har inte bara erfarenheter av kontrolluppdrag för potatis, utan även för jordbruks- och trädgårdsproduktion.

---

<sup>187</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 22-24.

<sup>188</sup> Statens Livsmedelsverk (2007). *HACCP*. URL: <http://www.slv.se>.

<sup>189</sup> Det Norske Veritas (2007) *HACCP*. URL: <http://www.detnorskeveritas.se>.

<sup>190</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 20-21.

- **Sigill kvalitetssystem – IP (Integrerad Produktion).** Det finns olika typer av kvalitetscertifiering för frukt, grönsaker och prydnadsväxter i Sverige.<sup>191</sup> Svenskt Sigill arbetar för svensk hållbar produktion inom jordbruket och odlingarna. För att odlare av t.ex. frukt, grönsaker och prydnadsväxter ska få lov att använda sig av Svenskt Sigill-märket måste de följa vissa regler och alla produkters ursprung ska vara spårbart. Svenskt Sigill drivs av ett dotterbolag till LRF (Lantbrukarnas riksförbund), Sigill Kvalitetssystem AB. Deras IP-kvalitetssystem innebär att lantbruket och odlingarna som får använda sig av systemet tar större hänsyn till miljön samt gör förebyggande insatser för att minska användandet av kemiska växtskyddsmedel och läckage av förorenade ämnen. Det finns två olika IP-kvalitetssystem, IP Sigill (spannmål, kött och mjölk) och IP trädgård (frukt, bär, grönsaker, potatis och prydnadsväxter). IP trädgård ägs och drivs av Grön produktion i Sverige AB, ett dotterbolag till GRO (Gröna näringens riksförbund).
- **EurepGap-standarden.** Det centrala certifieringssystemet inom EU är EurepGap. Eurep (Euro-Retail Produce Working Group) är en organisation som representerar de ledande detaljhandelsföretagen inom EU och Gap står för Good Agricultural Practice. Syftet med EurepGap-standarden är att öka livsmedelssäkerhet och miljöhänsyn. EurepGap-certifiering har stora likheter med IP-certifiering av färska bär, frukt, grönsaker och potatis men systemen skiljer sig i struktur. Reglementet gällande produktion, lagring och hantering för Svenskt Sigill-märkta gårdar ska så småningom överensstämma med EurepGap.
- **Food Safety Act.** Enligt Food Safety Act 1990 är återförsäljare enligt lag ansvariga för alla aspekter som involverar produkterna de säljer.<sup>192</sup> Tillsammans med allmänhetens intresse för bl.a. otillåten besprutning och miljöfrågor har detta gjort att företagen använder sig av ett begränsat antal leverantörer. Köparen väljer numera leverantörer på grundval av produkternas kvalitet och förmåga att kunna spåra produkterna tillbaka till odlarna.

### 3.4.4.3 Kundservice

Många författare har definierat begreppet kundservice. Definitionen av begreppet ur ett logistiskt perspektiv är:<sup>193</sup>

*”Customer service is a system organised to provide a continuing link between the time that the order is placed and the goods are received with the objective of satisfying customer needs on a long-term basis.”*

Kundservicen kan delas in i tre nedanför beskrivna delar: *leveransservice, informationsservice samt logistikservice.*<sup>194</sup>

- **Leveransservice** handlar om att tillfredsställa marknadens och kundernas krav. Vilka serviceelement som är mest betydelsefulla varierar t.ex. med avseende på bransch, konkurrenssituation, geografiska förhållanden. De vanligaste serviceelementen är:<sup>195</sup>
  - **Lagertillgänglighet.** Sannolikhet att en efterfrågad produkt finns i lager. 98 procent tillgänglighet betyder att en viss produkt från ett visst lager finns tillgänglig för leverans inom en given tidsrymd vid 98 av 100 efterfrågade tillfällen.
  - **Lagerservicenivå.** I den utsträckning produkter i lager kan levereras direkt till kund.

<sup>191</sup> Sigill Kvalitetssystem (2007) *Organisationen bakom Svenskt Sigill*. URL: <http://www.svensksigill.com>.

<sup>192</sup> Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK. s. 43-44.

<sup>193</sup> Mattson, S-A. (1999) *Effektivisering av materialflöden i supply chains*. Studentlitteratur. Lund. s. 122.

<sup>194</sup> Ibid. s. 122.

<sup>195</sup> Ibid. s. 123 -124.

- *Leveranstid.* Tiden som förlöper från order till leverans. Erfarenheter visar att felet är större ju längre tid som används. Detta kan resultera i merkostnader i form av kapitalbindningstid.
  - *Leveransprecision.* Hur ofta leverans kan ske vid utlovad tidpunkt. Det spelar mindre roll om produkten kommer snabbt eller inte. Vad som är avgörande är att leveransen kommer på utsatt tid. En leverantör kan kontrollera leveranstiden med hjälp av elektroniska spårningssystem, som används av de flesta stora transportföretag.
  - *Leveranssäkerhet.* Säkerheten att rätt produkt kan levereras i rätt kvantitet. Exempel på negativa förhållanden är bl.a. administrativa fel och fel i plockning. Leveranserna har blivit allt mer tidskritiska och störningskänsliga vilket har inneburit att felaktiga leveranser tolereras i mindre utsträckning.
  - *Leveransflexibilitet.* Förmåga att rätta sig efter kundens aktuella önskemål och göra förändringar i pågående order.
- **Informationsservicen** syftar till att tillhandahålla information som kan vara av mervärde för kunden. Informationen kan tillhandahållas på följande sätt:<sup>196</sup>
    - *Före order.* Information om leveranstider, disponibelt lager och minsta orderkvantiteter. Kunden kan ges möjlighet att ha insyn i leverantörens materialstyrningssystem.
    - *Från order till leverans.* Information om eventuella förseningar.
    - *Vid leverans.* Information om tillgång på reservdelar samt information som möjliggör produktspårning.
  - **Logistikservicen** omfattar tillhandahållandet av materialadministrativa tjänster som kompletterar fysiskt materialflöde.<sup>197</sup> Denna typ av service kan möjliggöra för leverantören att ta hand om styrningen av kunders lager. Andra former av logistikservicen kan bestå av att erbjuda förpackningar som underlättar hantering och att förse produkter med streckkoder för att förenkla identifiering.

### 3.5 Sammanfattning

En distributionskanal består av ett antal aktörer. Mellanhänder i kanalen överbryggar gapen mellan producent och konsument vid bl.a. följande tillfällen: avsaknad en lämplig branschgrossist, krav på snabbt och frekvent varuflöde, brist på resurser för egen försäljningsorganisation samt när det existerar behov av sortimentsfunktion. Eftersom livsmedel köps regelmässigt, frekvent och i mindre volymer kräver detta ett tätare distributionsnätverk med t.ex. grossisterna och detaljisterna mellan producent och konsument. Likväl finns det i mindre utsträckning direkta distributionskanaler mellan producent och konsument. Det som blir intressant är att få reda på utvecklingsgrad och potential för den direkta distributionskanalen, mellan producent och konsument, i Sverige. Distributionskanalaktörer kan i en kanal med flera nivåer gå samman med hjälp av integration för att uppnå synergieffekter med nackdelen att flexibiliteten begränsas eftersom aktörerna binder upp sig till sina kanaler. Ett företag, exempelvis en grossist, kan välja att utforma sin inköpsverksamhet på ett centraliserat eller decentraliserat sätt. Den centraliserade organisationen är kostnadseffektiv främst genom konsolidering och kvantitetsrabatter medan den decentraliserade lämpar sig då närhet till leverantör behövs. Vid leverantörsurval finns kvalificerande och vinnande krav såsom pris, kvalitet och kundservice. Relationer gentemot

<sup>196</sup> Mattson, S-A. (1999) *Effektivisering av materialflöden i supply chains*. Studentlitteratur. Lund. s. 125.

<sup>197</sup> Ibid. s. 126.



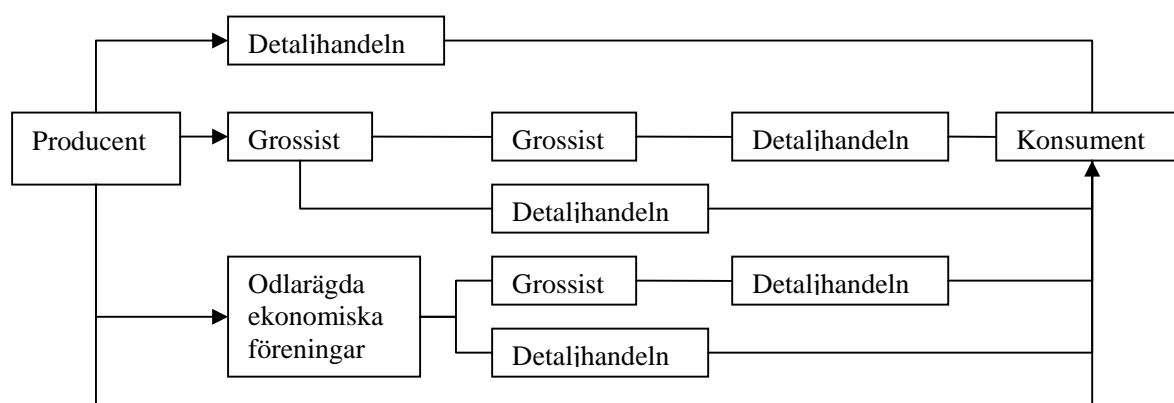
leverantörer styrs av det tillförda produktvärdet till företaget, produktens tillgänglighet, antalet leverantörer och substituerbarhet.

## 4 EMPIRI

I den första delen av kapitlet beskrivs det studerade företaget och dess produkters produktion och import. I den andra delen behandlas de identifierade distributionskanalerna och aktörerna (producenter, grossister, detaljister och konsumenter). Läsaren får en beskrivning av strategier, relationer och inköpsverksamhet hos distributionskanalaktörerna, vars krav vid val av leverantörer bearbetas i den sista delen av kapitlet.

### 4.1 Introduktion

Denna fallstudie tar upp distributionskanalerna för frukt och grönsaker inom den svenska dagligvaruhandeln. För att det ska vara enkelt att följa resonemanget presenteras en övergripande bild som sammanbinder de största distributionskanalaktörerna inblandade i handeln med frukt och grönt i figur 4.1. Frukt- och grönsaksproducenternas distributionskanaler är direkt till konsument (t.ex. bondemarknader eller gårdsbutiker), detaljhandeln, grossistföretag (i fallet med två grossistled avses större och mindre grossister) eller via odlarägda ekonomiska föreningar. Det finns ingen statistik att tillgå över fördelningen mellan de olika försäljningskanalerna men det antas att majoriteten säljs via grossistföretag och odlarägda ekonomiska föreningar.<sup>198</sup>



Figur 4.1 Varuflöde av frukt och grönsaker i svensk dagligvaruhandel<sup>199</sup>

I empirin ges först allmän skildring av varje aktör i distributionskanalen för att därefter presentera de olika aktörerna med avseende på det fysiska flödet mellan aktörerna och informationsflödet av efterfrågan och krav från konsument till producent, distributionskanalstruktur, strategier och inköpsverksamhet i relation till andra aktörer i distributionskanalen. Detta görs med fokus på mindre leverantörer. Konsumenternas krav och konsumenttrender inom livsmedelsbranschen beskrivs närmast i följd, där detaljhandels och grossisternas krav presenteras med hänsyn till småskaliga leverantörer.

<sup>198</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 7.

<sup>199</sup> *Ibid.* s. 7.

## 4.2 Distributionskanaler – struktur, aktörer och strategi

Detta avsnitt presenterar de identifierade distributionskanalaktörerna. Om inte källan uppgetts baseras nedanstående information på de intervjuade personernas svar. Se metodkapitlet och bilagorna för mer information, om bl.a. intervjusättet och kontaktpersonerna. I början av varje del som rör en bestämd distributionskanalaktör (produkter och producenter - 4.2.1, grossister - 4.2.2, detaljister - 4.2.3 och konsumenter - 4.2.4) får läsaren till att börja med en kort introduktion av varje aktörs funktion och flöden i distributionskanalen för att därefter presentera de nämnda aktörerna med hänsyn till inköpsverksamhet, relationer och distributionskanalstrategier.

### 4.2.1 Produkter och producenter

Eftersom denna undersökning riktas till WBG, i egenskap av småskalig producent, kommer detta företag att behandlas före alla andra organisationer eller distributionskanaler. Förutom de enskilda odlarnas förhållanden, beskrivs i det följande struktur, strategi och organisation av alla aktörer/kanaler där leverantörer eller producenter deltar aktivt i verksamheten. Dessa är producentorganisationer, bondemarknader, gårdsbutiker och leverantörernas egna e-handelnätverk.

Totalt sett har frilands- och växthusarealen i stort varit oförändrad de senaste 20 åren i Sverige, men antalet företag har kontinuerligt minskat och företagens storlek ökat.<sup>200</sup> Den svenska trädgårdsbranschen kan indelas i följande produktionsgrenar: bär, frukt, grönsaker (växthus och friland) och prydnadsväxter (plantskoleväxter, utplanteringsväxter, krukväxter och snittblommor). Trädgårdsbranschen omsätter drygt 3 miljarder kronor per år i producentledet, varav hälften genereras inom prydnadsväxtbranschen, och omfattar 3 000 företag som producerar till färskvarumarknad och industri.

#### 4.2.1.1 WBG:s verksamhet och produkter

Under de senaste 23 åren har Anders Wuotila, VD:n, och hans familj byggt upp handelsbolaget Wuotila Bär & Grönsaker (WBG) med två anställda på odlingarna som ligger norr om polcirkeln i Övertorneås kommun, Norrbottens län. Företaget är medlem i Norrbottens Bär och Grönsaker, odlarägd ekonomisk förening som inte har någon försäljningsfunktion.

WBG:s affärsidé är att erbjuda naturligt och lokalt odlade grönsaker från det mycket speciella klimatet, jordmånen och midnattssolen norr om polcirkeln. Grönsakerna växer hela dygnet under sommaren, vilket enligt Anders Wuotila ger god smak och mycket näringsämnen. Midnattsljuset ger mer protein och näringsämnen i grödorna och rejäla vintrar minskar behovet av skadedjursbekämpning med kemiska medel till ett minimum. Den mängd bekämpningsmedel som används är försvinnande liten jämfört med konkurrenter. Erbjudandet till marknaden är unika grönsaker med smak, hållbarhet och näringsinnehåll. Grönsakerna är högre i pris men säljs som exotiska norrländska grönsaker. WBG kan inte konkurrera med priset. Det gäller att få ett mervärde med det högre priset.

I Tornedalen odlar WBG salladskål, blomkål, broccoli, kålrot och morötter. Årsvolymen för 2006 var 130 ton, den största hittills. Företaget kan investera i en större kylanläggning ifall produktionsökning skulle komma att ske. Salladskål och kålrot är WBG:s specialitet och

---

<sup>200</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringsen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 7.

huvudprodukter som företaget kan tänka sig sälja utanför länet. Under 2006-2007 såldes 70 ton kålrötter (augusti-juli) – möjlig utökning 70 ton, 40 ton salladskål (augusti-maj) – möjlig utökning 30 ton. Det finns inga konkurrenter i länet inom produktion av kålrötter och salladskål.

Närmarknaden är den ursprungliga kundkretsen. Huvudkunden är Coop, där WBG har kontrakt på huvuddelen av all produktion för Coop Konsum-butiker i Norrbotten. Grönsakerna körs först med lastbil till Coops regionala distributionscentral i Luleå varifrån Coop sköter vidaretransport till butiker inom länet. Inom avtalets ramar som WBG har ingått med Kooperativa Förbundets (KF) förening i länet finns en klausul om att produktionsöverskottet inte får säljas inom Norrbottens län. I dagens läge köps överskottet under stark prispress av grossisten Saba i Helsingborg som blev nya kunder till företaget år 2005.

Klimat, odlingsteknik och kyllagret är hemligheterna bakom WBG:s grönsaker. Under vintern 2006/2007 lyckades WBG lagra salladskål i 7 månader. Troligen går det att lagra salladskål ett år i kylan, vilket är anmärkningsvärt p.g.a. att maximal hållbarhet för salladskål brukar vara 3-6 månader.

VD:n Anders Wuotila har gått teoriutbildning i IP-odling. Inkörning i IP-certifiering 2007/2008 pågår. WBG arbetar enligt HACCP-reglerna så långt det är möjligt, men är inte formellt certifierat ännu och planerar att anlita Det Norske Veritas att göra detta under 2008 när IP-certifiering är klar och godkänd. Det som är aktuellt är ISO 9001:2000, vilket är sedan en bra grund att gå vidare till ISO 22000. Den ekologiska KRAV-odlingen är inte aktuell. Kostnader och svårigheter är för stora för att ta sista steget. WBG får inte ut det mervärdet.

Beställningar sker via telefon eller e-post. Fakturan skickas med den utsända leveransen med tidsfrist på 30 dagar. Streckkoderna på förpackningarna sätter respektive butik idag. Detta gäller alla produkter som levereras idag. De närmaste åren är trolig utveckling att streckkodmärkning gäller i lagret före leverans i mindre förpackningar färdiga att lyfta upp i kyldisken i butiken. WBG börjar delvis packa konsumentförpackningar.

### **WBG:s huvudprodukter - kålrötter och salladskål**

Kålroten har använts som både människoföda och kreatursfoder.<sup>201</sup> Särskilt populär är den i Norge, Sverige och Tyskland. Kålroten kan bli mycket stor, men det är de små och medelstora kålrötterna som har den bästa kvaliteten. Tidiga kålrötter har mild kålsmak. De kan rivs och serveras som råkost. Större exemplar skärs i bitar eller strimlor och används till rotmos, i grytor, brynta till kött eller korb. Bland kålrotens egenskaper finns:<sup>202</sup>

- Hållbarhet på 30 dagar vid 20°C.
- Hållbarhet på 6 månader vid 0°C.
- Ideal förvaring vid 0°C och 95-100 % relativ fuktighet.
- Lite temperaturkänslig, men inte känslig för kylskador.
- Lite känslig för uttorkning.

På senare år har salladskål fått stor spridning och används på samma sätt som isbergssallat, strimlad som råkost eller i blandad sallad.<sup>203</sup> Det går att koka salladskål ett par minuter och äta

<sup>201</sup> LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2006) *Kålrot*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>202</sup> Ibid.

<sup>203</sup> LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2006) *Salladskål*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

den som primör med smör eller en vinägrettsås. Salladskål förvaras kallt, +2-4°C, insvept i plast med hållbarhetstid på upp till 2 veckor.

### **Produktion och import av salladskål och kålrötter i Sverige**

Information skildrad i det följande bygger på uppgifterna från Statistiska Centralbyrån<sup>204</sup> och Axfoods inköpschef.

År 2002 existerade 38 företag med en sammanlagd skörd 1782 ton som odlade salladskål på friland i Sverige. Drygt 120 (124) företag fanns år 2005 med en sammanlagd frilandsodlad skörd av kålrötter på 4894 ton i Sverige. I Norrbottens län producerade tre företag år 2005, 89 ton kålrötter på friland. I Västerbotten var det 5 företag som odlade 20 ton kålrötter på friland år 2005. För Jämtland och Västernorrland är siffrorna otillgängliga eller osäkra. I Gävleborgs län skördades sex frilandsodlade ton kålrötter av fyra företag år 2005. Samma år var 332 företag verksamma inom odling av köksväxter (grönsaker) i växthus i hela riket. År 2005 hade 29 företag sin växthusproduktion av köksväxter belägen i Norrlandslänen (Gävleborg, Västernorrland, Jämtland, Västerbotten och Norrbotten).

Förutom den inhemska produktionen importerar den svenska detaljhandeln kålrötter från mars till juni från Storbritannien. Spanien, Holland eller Ungern står för exporten av salladskål till Sverige från oktober till maj.<sup>205</sup>

#### **4.2.1.2 Stora odlare i producentorganisationer - odlarägda ekonomiska föreningar**

Inom Sverige utvecklas de odlare som finns kvar till större och större enheter och säljer sina produkter genom de ledande producentorganisationerna.<sup>206</sup> De största regionala odlarägda ekonomiska föreningarna i Sverige, de flesta medlemmar i GRO, Sydgrönt, Svenska Grönsaksmästare i Förening (Grönsaksmästarna), Mellansvenska Odlare (MOEK), Svenska Odlarlaget, Norrgrönt, Blekingegrönt, Kalmar-Ölands Trädgårdsprodukter, Norrbottens Bär och Grönsaker, Swegro och Äppelriket Österlen framträder starkast inom producentsektorn och har totalt sett omkring 1 000 odlare som anslutna medlemmar.<sup>207</sup>

De stora odlarna och odlarföreningarna arbetar mest åt de stora grossisterna (Everfresh Group, ICA Frukt och Grönt samt Saba Frukt och Grönt) som i sin tur förmedlar produkterna vidare till de största detaljhandelsblocken (ICA, Coop och Axfood) vilket leder till att dessa odlare får en stor spridning på sina produkter i hela landet.<sup>208</sup> Södra Sverige och framför allt Skåne kan beskrivas som ett grönsakskluster då en övervägande del av den svenska grönsaksodlingen sker där samt att det finns ett antal grossister med de stora, delvis eller helintegrerade, detaljhandelsgrossisterna samlade i Helsingborg. För de riktigt stora odlarna finns det idag knappast möjligheter att kringgå de tre största grossisterna i Helsingborg då det är dessa som kan ta de stora volymerna. I en del fall blir mindre odlare tvingade att hoppa av p.g.a. de stora volymkraven och lämnar på så vis marknadsandelar till de redan stora odlarna som satsar på att leverera stora volymer och varor av bra kvalitet till lågt pris. De produkter som säljs på detta vis är ofta standardprodukter som gul lök, gurka och isbergssallad och möjligheterna till produktutveckling är begränsade p.g.a. produkternas egenskap i form av

<sup>204</sup> Statistiska Centralbyrån (2005) *Trädgårdsproduktion*. URL: <http://www.scb.se>.

<sup>205</sup> Berthilsson, C-M . Inköpschef. Axfood. 2007-04-26.

<sup>206</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnärings*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 7.

<sup>207</sup> Ibid. s. 8.

<sup>208</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi, Statens Lantbruksuniversitet. s. 39.

basvara. Från samtliga stora odlare sker en försäljning av produkterna på lokal nivå, dock i väldigt liten utsträckning.

Medlemmarna transporterar varorna till lagren som tillhör de föreningar som har försäljningsorganisation vilka sedan säljer vidare till grossister eller direkt till detaljhandeln (se figur 4.1).<sup>209</sup> De största föreningarna som Sydgrönt och Grönsaksmästarna jobbar mestadels för de större odlarna i södra Sverige och levererar produkterna till de största grossisterna (Everfresh, ICA Frukt och Grönt och Saba) som förmedlar produkterna vidare till detaljisterna i Sverige.<sup>210</sup> Odlarna kan ibland använda sig av en mindre grossist, som i sin tur köper produkterna via den ekonomiska föreningen men denna grossist kan hämta själv produkterna hos odlarna och köra ut dessa direkt till butik. I några få fall behöver inte varorna, enligt föregående mening, gå genom föreningen fysiskt sett. Föreningarna jobbar också med att utveckla kvaliteten på produkter och emballage.<sup>211</sup>

Föreningarna är professionella och kan erbjuda en producent effektivare marknadsföring med hjälp av sina försäljningsorganisationer.<sup>212</sup> Inköpschefen på Everfresh råder WBG att ta hjälp av försäljningsorganisation hos någon odlarägd ekonomisk förening då WBG inte har råd med en sådan organisation. Generellt sett är det dock inte tillåtet för en odlare att ingå samarbete med två eller fler föreningar.<sup>213</sup>

Sydgrönt är den största odlarföreningen med runt 150 medlemmar och omsätter årligen svenska grönsaker och frukter för cirka 400 miljoner kr, i första hand under sommarhalvåret.<sup>214</sup> Jeanette Lindstrand på Sydgrönt framför att företaget inte levererar till butikerna och att medlemmarna vanligtvis kör sina varor till Sydgrönts distributionscentral. Enligt kontakterna med producentorganisationerna (Sydgrönt, Grönsaksmästare och MOEK) och GRO sker även försäljning till livsmedelsindustrin och i vissa fall på export till närliggande marknader. Sydgrönt förmedlar ett 60-tal olika produkter mellan odlare och grossister.

De intervjuade producentorganisationerna har 100-200 medlemmar. Arbetet på odlarföreningarna består av försäljning, logistik, ekonomihantering, marknadsföring och kvalitetsutveckling. Till försäljningsavdelningen rapporterar odlarna varje dag in noggrant den mängd grönsaker och frukt som skördats. Försäljarna har en mycket god och nära kontakt med marknaden och kan därför på ett tryggt och effektivt sätt se till att kunderna får rätt service och produkter. Under vintern planerar Sydgrönt säsongen tillsammans med odlare och kunder och när skörden sedan startas har Sydgrönt med hjälp av odlarnas dagliga skörderapporter möjlighet att på bästa sätt se till att skörden följer efterfrågan.

Handeln i odlarföreningar sker enligt olika former av avtal där tillgång och efterfrågan huvudsakligen styr den dagliga prissättningen men för en del odlare kan även långsiktiga avtal göras.<sup>215</sup> Ur denna studies samtal med odlarföreningarna framkommer att det är marknaden som styr prissättningen samt att det inte är vanligt med längre kontrakt i den idag avreglerade

<sup>209</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 9.

<sup>210</sup> Falk, J. Marknadschef. Grönsaksmästarna. 2007-06-12.

<sup>211</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi, Statens Lantbruksuniversitet. s. 38-39.

<sup>212</sup> Steen, J. Inköpschef. Everfresh Group. 2007-04-18.

<sup>213</sup> Lindstrand, J. Ekonom. Sydgrönt. 2007-06-13.

<sup>214</sup> Sydgrönt (2007) *Om Sydgrönt*. URL: <http://www.sydgront.se>.

<sup>215</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi, Statens Lantbruksuniversitet. s. 38.

branschen och att sådana förhållanden råder i handeln med frukt och grönt i övrigt. Svenska Odlarlagets (ekonomisk odlarförening i södra Sverige) största produkter är växthusodlad gurka, tomat och jordgubbar, varav handeln med gurka och tomat mestadels sker genom auktionsklocka.<sup>216</sup>

#### 4.2.1.3 Småskaliga producenter

Småskaliga producenter bedriver sin verksamhet som bisyssla eller som ett litet familjeföretag. Det uppskattas att det finns drygt 1000 småskaliga livsmedelsproducenter baserade på landsbygden i Sverige.<sup>217</sup> Störst antal företag har Västra Götalands län med 160 företag, följt av Skåne län med 140 företag, Jämtland med 90 och Dalarna med 70. De drivs starkt av sin strävan att utveckla samt producera unika och högkvalitativa produkter. Dessa företag säljer ofta sina produkter direkt till konsumenter på t.ex. bondemarknader eller bygger upp direktkontakter med handlare och krögare. En del av de mindre producenterna sluter sig samman med andra små producenter för att tillsammans få ett större utbud och hjälpas åt med marknadsföring och försäljning.

En annan kategori av mindre producenter har lite större företag med en eller flera anställda.<sup>218</sup> Även för dem är produkternas unicitet och kvalitet i främsta fokus, men de satsar också på affärsutveckling. Flertalet av dessa företag vill växa och blir större, kanske även ge sig ut på exportmarknaden. Ett av deras problem är att hitta finansiering för att kunna växa. Många av företagen försöker komma in i de stora detaljhandelskedjorna och några lyckas. I både större och mindre butiker kan det idag finnas utbud av lokala produkter. För många odlare går mycket av försäljningen till butik. Då dessa lokala odlare jobbar genom flera kanaler ser deras handelsvägar olika ut. Försäljning via gårdsbutik eller på evenemang som marknader och mässor utgör en mindre, men väldigt betydelsefull del av marknaden.

Strategin som samtliga mindre odlare använder sig av är att sprida sina risker vare sig genom att jobba med flera olika försäljnings- och distributionskanaler eller med olika produkter. De odlare med en mer utmärkande lokal profil arbetar med att nischa sin produktion vilket innebär att produkten innehar en unicitet antingen genom att vara exklusiv eller genom sin egenskap att vara närodlad och komma direkt från odlare till butik eller konsument. Ofta arbetar de med en kombination av dessa försäljningsstrategier.<sup>219</sup>

Flera myndigheter och organisationer har fört fram problem när det gäller marknadsföring och försäljning av livsmedelsprodukterna. Jordbruksministern har år 2004 pekat på att svårigheter att nå ut med produkter i handeln kan vara ett hinder för småskaliga livsmedelsproducenter att växa.<sup>220</sup> Livsmedelsverkets utredning<sup>221</sup> uppmärksammade att ett av de viktigaste hindren för marknadsföringen av lokalt, småskaligt producerade produkter är att det inte fanns tillräckligt med försäljningsställen som inte är kopplade till de tre stora kedjorna ICA, Coop och Axfood.

---

<sup>216</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi, Statens Lantbruksuniversitet. s. 39.

<sup>217</sup> LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2006) *Regional mat*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>218</sup> Ibid.

<sup>219</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi, Statens Lantbruksuniversitet. s. 39.

<sup>220</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 78.

<sup>221</sup> Livsmedelsverket (2001) *Lokal och regional livsmedelsproduktion*. Rapportnummer 17/2001. s. 3.

De stora kedjornas krav på stora volymer uppgavs försvåra avsättningen för småföretagarna. Marknadsföringen av lokalt producerade produkter hindras i första hand av oligopolstrukturen och centraliseringen i dagligvaruhandeln. Småskaliga företag uppges ofta ha mycket små resurser och dessutom bristande kunskaper i marknadsföring. Det kan därmed vara svårt för företagen att arbeta fram säljkanaler och att t.ex. vara med och lämna anbud i offentliga upphandlingar. För de mycket små företagen är mässor och marknader en viktig arena. De företag som lyckas uppges ofta ha någon som hjälper till med försäljningen.<sup>222</sup>

I Riksdagens miljö- och jordbruksutskotts undersökning<sup>223</sup> konstaterades att företagarna ser den kraftiga styrningen inom butiksledet gentemot grossisterna som ett hinder för företagarna att sälja sina varor direkt till butikerna och att det traditionella grossistsystemet inte är anpassat för småskalig livsmedelsproduktion. Ur Riksdagens miljö- och jordbruksutskotts kontakter med KRAV framkommer att det bör ges stöd till utveckling av strukturer som fungerar långsiktigt på marknaden och som gör det möjligt för små producenter att få avsättning för sina produkter hos stora upphandlare, t.ex. regionala marknadstorg/grossistföretag.<sup>224</sup>

På livsmedelsområdet finns det idag ett antal privata och offentliga aktörer vilka verkar dels regionalt och dels nationellt samt har till uppgift att arbeta med utveckling av bl.a. småskalig livsmedelsförädling.<sup>225</sup> LivsTek, MeNY, projektet Regional Mat m.fl. är några av aktörerna som är närmare beskrivna i bilaga 4. Dessa har en viktig uppgift i att öka befintliga och nystartade företags kunskaper i livsmedelsförädling/produktion men har olika inriktningar och metoder för sin verksamhet. Eftersom företagen inte alltid själva har de ekonomiska resurser som krävs för att betala marknadsanpassade priser så har flera av aktörerna som arbetar direkt med företagen begärt ekonomiskt stöd från staten för att kunna hålla priserna nere och därmed attrahera små livsmedelsföretagare.

ICA börjar arbeta på central nivå med små lokala leverantörer som vill utvecklas till regionala.<sup>226</sup> ICA ska förändra sin hårda taktik mot mindre aktörer genom coaching i logistik och administration. Stödprogrammets ambition är att inledningsvis hjälpa runt 50 företag som redan levererar till ICAs och andra matvarukedjors butiker samt är intresserade av att utvecklas från lokala till regionala leverantörer. Enligt ICAs Vice VD Anders Nyberg ligger initiativet rätt i tiden med tanke på klimatfrågan. Försöket kommer till att börja med att pågå under 18 månader.<sup>227</sup>

#### 4.2.1.4 Samarbetsformer mellan producenter

Ett par alternativa tillvägagångssätt har nämnts under arbetets gång. Goda samarbeten och kontakter mellan de olika aktörerna leder till större möjligheter att stärka konkurrenskraften genom att flera odlare kan gå ihop för att öka volymen och leveranssäkerheten, och därmed bli en affärspartner som är lättare att hantera för grossister och handel.<sup>228</sup> Det finns fall där

<sup>222</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 78.

<sup>223</sup> Ibid. s. 79.

<sup>224</sup> Ibid. s. 79.

<sup>225</sup> Jordbruksverket & Livsmedelverket (2005) *Åtgärder för att främja och underlätta för småskalig livsmedelsförädling*, Jordbruksverket dnr 49-3318/04. s. 58.

<sup>226</sup> Ervallius, D. & Karlsson, M. (2007) *Inköpsstrategier för ökad konkurrenskraft inom dagligvarubranschen*. Examensarbete. Avdelningen för företagsekonomi, Södertörns Högskola. s. 56.

<sup>227</sup> Mellqvist, G. (2007) *ICA lättar på trycket*. URL: <http://di.se>.

<sup>228</sup> Thomsson, O. (2003) *Regionala grossister och den regionala maten*. Statens Lantbruksuniversitet – Omvärld & Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien. s. 4.



t.ex. en äggproducent och ett bageri hjälps åt att sälja och distribuera och ett kött- och charkföretag som samdistribuerar bär. Producenterna utnyttjar de kontakter som andra producenter i sitt närområde har vilket inte alltid är inom samma produktgrupp eller samma storleksklass. Istället för att konkurrera kompletterar olika företag varandra. En annan form av samarbete är att sälja kollegors lokala och eller regionala produkter i den egna gårdsbutiken.

Vissa gårdar har gått ihop och själva börjat med försäljning direkt till konsument med hjälp av olika prenumerationssystem (på vecko- eller månadsbasis) baserade på elektroniska lösningar, bredvid den vanliga försäljningen.<sup>229</sup> I sydöstra Skåne finns redan idag några ganska välutvecklade kontaktnät mellan odlare, smågrossister och restauranger. Ett exempel är att mindre odlare ibland odlar på kontrakt åt större sådana. Även leverans direkt mellan odlare och restaurang finns där antingen odlaren lämnar eller restaurangen hämtar.<sup>230</sup>

Problem kring hämtningar, lämningar, dyra transporter och logistik har uppmärksammats av småföretagen.<sup>231</sup> Ett exempel är att leverantörerna får hjälpas åt med att frakta livsmedel mellan producenter och kunder och att det skulle behövas en uppsamlingsplats där varorna kunde samlas och sampackas på ett kostnadseffektivt sätt. Ur Riksdagens miljö- och jordbruksutskotts kontakter med länsstyrelsen i Uppsala kommer det fram att bekymret ligger i att kundunderlaget finns till stor del i Uppsala och i andra större städer i Mälardalen, medan de småskaliga företagen finns på landsbygden, vilket skapar logistiska utmaningar.

Samverkan mellan producenterna kan enligt Riksdagens miljö- och jordbruksutskotts intervjuer med länsstyrelsen i Uppsala ge en jämnare årsproduktion eftersom det kan vara svårt att leverera enligt kundernas önskemål, särskilt om ett företag har flera verksamheter parallellt.<sup>232</sup> Länsstyrelsen är involverad i ett projekt som skulle kunna lösa problem kring distributionen genom samarbete mellan producenterna.

Ett annat exempel där länsstyrelsen är involverad är ett småskaligt regionalt livsmedelscentrum som håller på att skapas i Västra Götalands län. Länsstyrelsen, Västra Götalandsregionen och de regionala livsmedelstillverkarna satsar 5 miljoner kronor för att bygga upp ett centrum kring lokalt producerad mat.<sup>233</sup> Det nya centrats syfte är att skapa en handelsarena för såväl konsument som storkök och restauranger samt en mötesplats för utveckling och produktion av lokal mat. Centrat bemannas utöver VD:n med fyra delregionala noder, personer som finns placerade i varje delregion i länet. Satsningen är tänkt att utveckla en långsiktigt levande landsbygd och vara ett viktigt inslag i en växande besöksnäring. Att småskaligt regionalt producerade och ekologiska livsmedel är en starkt växande trend i samhället är drivkraften bakom projektet.

#### **4.2.1.5 Direkta distributionskanaler mellan producent och konsument - bondemarknader och gårdsbutiker**

På nästkommande sidor skildras organisation, struktur och strategi av två direkta kanaler mellan producent och konsument, nämligen Bondens Egen Marknad (hädanefter benämnd

---

<sup>229</sup> LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2006) *Regional mat*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>230</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi, Statens Lantbruksuniversitet. s. 38.

<sup>231</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 78-79.

<sup>232</sup> Ibid. s. 79.

<sup>233</sup> Länsstyrelsen Västra Götalands län (2007) *5 milj kr satsas på nytt småskaligt regionalt livsmedelscentrum i Västra Götalands län*. URL: <http://www.o.lst.se>.

BEM) och gårdsbutiker. Dessa kanaler ställer inga speciella krav förutom att produkterna bör vara närodslade varför de här aktörernas krav inte redovisas i avsnitt 4.3 som handlar om krav vid val av leverantör.

Samtidigt som dagligvaruhandelns stormarknader fortsätter att dra enorma kundskaror och stora köpcentra fortsätter att växa, finns en annan parallell trend på marknadsplatser med direkt försäljning mellan producent och konsument. Gårdsförsäljning, torgförsäljning och prenumerationssystem av livsmedel härstammande från mindre lantbrukare som förmedlas vidare till slutkonsumenten är exempel på direkta distributionskanaler.<sup>234</sup> Både i Storbritannien och i Nederländerna har det visat sig att just dessa former har blivit betydande tillväxtmotorer för försäljningen av ekologiska livsmedel. Storbritanniens största detaljhandelskedja, Tesco, har p.g.a. det ökande konsumentintresset för bondemarknader och närproducerade livsmedel delvis decentraliserat sin inköpsorganisation för färska livsmedel genom att anställa 6 regionala inköpschefer som också är ansvariga för marknadsföring.<sup>235</sup>

Även i Sverige uppmärksammas en påtaglig ökning i populariteten av olika typer av ekolådeprenumerationer, bondemarknader, specialbutiker och gårdsförsäljningsställen där närproducerade livsmedel marknadsförs.<sup>236</sup> Denna utveckling gör det möjligt för flera av de lite mindre lokala odlarna att sälja direkt till konsumenter genom bondemarknader/gårdsbutiker eller via mindre regionala grossister, enskilda butiker eller restauranger, prenumerationssystem och egna nätverk.

Det existerar två skäl varför specialiserade försäljningskanaler som bondemarknader och gårdsbutiker har en given plats på handelsarenan.<sup>237</sup> För det första efterfrågar den moderna konsumenten ett alltmer mångfacetterat utbud. Fastän de stora handelskedjorna har en mycket stor bredd på sitt sortiment är det många konsumenter som söker varor som ligger lite utanför det ordinarie utbudet. För det andra är det den fortsatt växande genomsnittliga reallönen i Sverige som gör att en allt större del av svenska folket har råd att efterfråga mer service och en högre kvalitet. En nisch som de specialiserade försäljningskanalerna ofta utnyttjar på ett bra sätt.

Service, kvalitet och att vara lite utanför ordinarie utbudet är egenskaperna som kännetecknar de specialiserade kanalerna. Dessa kanaler erbjuder mycket bättre service genom att konsumenten har möjlighet att prata med producenten själv direkt i en gårdsbutik eller på marknaden och få köpa ekologiska och närproducerade varor som knappast ens går att få tag på i storhandels butik.<sup>238</sup> Dessutom erbjuder en hel del av gårdsförsäljningsställena bättre priser (mellanhänder kapas) och upplevelsepaket då konsumenterna kan få titta på djuren eller göra andra trevliga aktiviteter på gården. Gården och gårdsförsäljningen blir ett utflyktsmål både för stads- och landsbygdsbor. Det hela bottnar i människornas matintresse, matens ursprung och kvalitet.

### **Bondens Egen Marknad (BEM)**

I Sverige har bondemarknader, i dess nuvarande form, etablerats ganska nyligen. Det finns cirka 20 lokala livsmedelsmarknader som återkommer regelbundet och ett antal lokala

---

<sup>234</sup> Ekologiska Lantbrukarna (2006) *Marknad*. URL: <http://www.ekolantbruk.net>.

<sup>235</sup> Godsell, M. (2006) "Tesco bolsters regional food-buying operations". *Marketing*. September, s. 4.

<sup>236</sup> Ekologiska Lantbrukarna (2006) *Marknad*. URL: <http://www.ekolantbruk.net>.

<sup>237</sup> Bergström, F. (2003) *Handeln är där kunderna är*. Handelns Utredningsinstitut. Stockholm. s. 26.

<sup>238</sup> *Ibid.* s. 27.

skördemarknader som anordnas sporadiskt runtom i landet.<sup>239</sup> Idén med det ideella projektet Bondens Egen Marknad (BEM), som omfattar 15 av de etablerade marknaderna, är att alla produkter har kommit från gårdar som ligger nära marknaden samt att producenten ska själv ha odlat eller fött upp allt han eller hon säljer på marknaden. När det gäller förädlade varor ska huvudingrediensen komma från gården. I projektet ingår 14 orter med Umeå som den nordligaste.<sup>240</sup>

Projektet BEM:s första marknad invigdes på Södermalm i Stockholm år 2000, som blev en framgång p.g.a. konsumenternas efterfrågan på hälsosamma produkter som är miljövänliga och bidrar till en hållbar utveckling.<sup>241</sup> År 2004 deltog knappt 300 företag på marknaderna och i genomsnitt omsatte varje företag 4 000 kr per dag.<sup>242</sup> En av marknaderna som finns i Umeå äger rum under sex lördagar i augusti och september varje höst i centrala Umeå. Marknaden har pågått sedan 2001 och arrangeras av Hushållningssällskapet tillsammans med producenterna, LRF och Umeå Centralstationen.<sup>243</sup>

Det stora konsumentintresset har gjort att producenter på flera håll i landet arbetar på att göra BEM permanent genom att öppna året-runt-butiker. I bl.a. Göteborg och Växjö finns sådana planer. I Stockholm finns Bondens Egen Butik som öppnades 2005 av två lantbrukare och livsmedelsproducenter som tidigare sålt sina produkter på BEM i Stockholm. Även i Västerås finns en Bondens Egen Butik.<sup>244</sup>

BEM ställer inga särskilda krav angående KRAV-, IP-odlat eller HACCP. Lokala producenter som har produktion på maximalt 25 mil från marknaden får bra avsättningskanaler och marknaderna blir en viktig mötesplats för producenter och konsumenter. På så sätt stimuleras också ett utbyte mellan ekologiska och konventionella producenter som kan leda till mer samarbete odlarna sinsemellan.<sup>245</sup>

### Gårdsbutiker

En annan form av affärsverksamhet där en konsument handlar direkt från producent är försäljning av varor på den egna gården genom en gårdsbutik. Den goda smaken, att grönsakerna är närodlade eller ekologiska är det som konsumenterna uppskattar i hög grad när de kommer till försäljningsställen där direkt kontakt mellan producent och konsument erbjuds.<sup>246</sup> Mervärden för att ta ut högre pris på sina produkter kan för småskaliga producenter vara bl.a. miljöaspekterna och att livsmedlet kan ingå i en helhetsupplevelse med gårdsbutik, besökspaket, evenemang, boende och mat eftersom det är svårt att i småskalig verksamhet komma ner till de styckkostnader som storskaliga producenter kan.<sup>247</sup>

---

<sup>239</sup> Carlsson-Kanyama, A., Sundkvist, Å. & Wallgren, C. (2004) *Lokala livsmedelsmarknader*. Examensarbete. Centrum för miljöstrategisk forskning, Kungliga Tekniska Högskolan. s. 11.

<sup>240</sup> Bondens Egen Marknad (2007) *Information & Anmälan*. URL: <http://bondensegen.com>.

<sup>241</sup> Higson, J. Initiativtagare. Bondens Egen Marknad. 2007-09-05.

<sup>242</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 36.

<sup>243</sup> Hushållningssällskapen Sverige (2006) *Välkommen till Bondens egen Marknad, nu på lördag!* URL: <http://www.hush.se>.

<sup>244</sup> LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2005) *Bondens marknad*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>245</sup> Hamilton, A. K. Marknadsföreståndare. Bondens Egen Marknad i Halmstad. 2007-06-08.

<sup>246</sup> Ekologiska Lantbrukarna (2006) *Marknad*. URL: <http://www.ekolantbruk.net>.

<sup>247</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 34-35.

De flesta gårdsbutiker upplever att de får fler kunder. Många butiker får ett uppsving under sommaren. Turister och semestrande människor är viktiga kunder. I Eldrimners (nationellt resurscentrum för småskaligt mathantverk) unika kartbok ”Smaklust” finns nästan 900 hantverksmässiga småskaliga livsmedelsförädlare och gårdsbutiker samlade och utsatta på kartsidor som täcker hela Sverige. Regeringen har beslutat att Eldrimner i form av projekt ska vara ett resurscentrum för hela Sverige när det gäller småskalig hantverksmässig livsmedelsförädling. Den riksomfattande verksamheten är igång sedan hösten 2005.<sup>248</sup>

#### 4.2.1.6 E-handelsnätverk

I det följande presenteras struktur av två e-handelsnätverk Bondens Egen och Matporten vars syfte är att hjälpa de småskaliga lokala lantbrukarna att hitta nya försäljningskanaler. Det viktigaste och ibland enda avgörande kravet för dessa två aktörer är att produkterna är närodade, varför dessa aktörers krav inte redovisas i avsnitt 4.4 som handlar om specificerade krav vid val av leverantör.

##### **Bondens Egen (BE)**

E-handelsplatsen Bondens Egen<sup>249</sup> (BE) är ytterligare en del av John Higsons initiativ utan vinstintresse, som redan är känt för BEM. Skillnaden är att e-handelsnätverket, som lanserades år 2005, är tänkt att bli en Internetbaserad handelsplats för lokalproducerad mat året om samt att underlätta för primärt restauranger, storkök, handelsföretag och i förlängningen konsumenter (lådleveranser) att kunna hitta och köpa lokalproducerade livsmedel. Samtidigt ska systemet ge producenterna en smidig försäljningskanal.<sup>250</sup> Användningsrätten till nätverket kontrolleras av dem som använder systemet. Idén med webbsystemet är:<sup>251</sup>

- Att på ett enkelt sätt synliggöra producentens varor samt att ge producenten möjlighet att sälja direkt till kunden, utan mellanhänder.
- Att ge kunden en bra bild av vilka lokala produkter som finns tillgängliga på marknaden.
- Att göra det möjligt för kunder att beställa direkt från lokala producenter.
- Att samordna transporter för att göra dem billiga och effektiva.
- Att hjälpa producenten att överblicka, planera sitt sortiment och anpassa sin produktion efter efterfrågan.
- Att skapa en avsättningskanal för udda produkter, som vanligtvis inte finns på marknaden.

Organisationen består av producenter, kunder, kommuner och konsumentgrupper. Organisationen, som äger användarrätten, tillsätter en styrelse med representanter (50 % producenter, 35 % kunder och 15 % konsumentorganisationer). Varje region som driver nätverket kommer att bära sina egna kostnader. De fördelas på kunder och producenter och tas in som en årlig avgift eller en procentuell del av omsättningen. Kostnaderna, förutom kostnaden för medlemskap (en engångssumma), beräknas bli mycket låga eftersom det mesta fungerar automatiskt.<sup>252</sup>

---

<sup>248</sup> Eldrimner (2005) *Eldrimners uppdrag*. URL: <http://www.eldrimner.com>.

<sup>249</sup> <http://www.bondensegen.se>.

<sup>250</sup> Higson, J. Initiativtagare. Bondens Egen. 2007-09-05.

<sup>251</sup> Bondens Egen – Nätverkssystem (2006) *Information*. URL: <http://bondensegen.se>.

<sup>252</sup> Higson, J. Initiativtagare. Bondens Egen. 2007-09-05.

Nätverket BE tillåter alla lokala producenter att ingå i systemet. Kunden ska kunna se vem producenten är, hur han eller hon producerar sin mat och vad varje vara kostar. Kunden beställer en vara, anger ett önskat leveransdatum och får sedan varan levererad direkt till dörren. BE gör det möjligt att planera, lagerhålla, marknadsföra och beställa närproducerad mat året om. Systemet visar relationen mellan produktion och efterfrågan, sköter fakturering via ett beställnings- och faktureringsystem samt löser distributionsknutar genom att producenternas varor samtransporteras genom regionala leveranscentraler som idag finns på 22 orter i Svealand och Götaland.

### Matporten

Matporten<sup>255</sup> är ett Internatbaserat tjänsteverktyg i form av ett marknads- och logistikcenter för regionala livsmedel med mervärde i Halland och introducerades år 2006. Projektet har finansierats via Länsstyrelsens EU-projektmedel, Region Halland samt medverkande företag.<sup>256</sup> Initiativtagaren, Mikael Jidenholm, är en halländsk lantbrukare som ansvarar för driften. Detta internatbaserade beställnings-/försäljningsverktyg innehåller tre inbyggda funktioner: *kommunikation*, *struktur* och *logistik*. Systemets ändamål är:<sup>257</sup>

- Att genom kommersiella tjänster möjliggöra en mer omfattande och funktionell handel med regionalt producerade livsmedel genom samlade logistik- och marknadslösningar eftersom butiker, liksom restauranger, önskar arbeta mer med regionala produkter.
- Att ge deltagande producenter avsättningsmöjligheter för andra produkter än sina bulkvaror.
- Att underlätta insamling av produkterna vilket kan vara krävande och kostsamt eftersom många av producenterna är små och geografiskt spridda.
- Att utveckla och förbättra tillgängligheten och leveransen så att butikerna och restaurangerna i sin tur ska kunna göra ett åtagande att aktivt handla och använda sig av regionala varor.
- Att göra en diversifiering både produkt- och tjänstemässigt i smak, storlek, framställning (ekologisk eller konventionell) och distributionssätt genom att kunder får relevant information, t.ex. om producenten eller odlingarna, och utifrån det bestämmer vilka varor som kommer att köpas in.

Matporten fungerar som en traditionell torgmarknad: säljaren ställer fram sina varor på bordet till försäljning och dessa kan köpas tills bordet är tomt.<sup>258</sup> Efter beställning via Internetverktyget levereras varorna. Det som skiljer företaget från många andra leverantörer och grossister som istället ger ett generellt pris på en generell tjänst är att Matporten skraddarsyr lösningar utefter kunders varierande behov, exempelvis genom leverans till dörren eller till uppsamlingslagret alternativt hos producenten för avhämtning. Kostnader såsom transportsträcka, tider och arbete nerlagt per leverans synliggörs för att skapa en förståelse för prisskillnader mellan olika leveransalternativ. Redan existerande grossister och transportföretag involveras och får möjlighet att sälja sina transporttjänster vilket gör att redan befintliga transporter utnyttjas i så hög grad som möjligt.<sup>259</sup>

<sup>253</sup> Bondens Egen – Nätverkssystem (2006) *Information*. URL: <http://bondensegen.se>.

<sup>254</sup> Bondens Egen – Nätverkssystem (2006) *Sök producent*. URL: <http://www.bondensegen.se>.

<sup>255</sup> <http://www.matporten.se>.

<sup>256</sup> Bergsten, H. (2005) *Matporten*. URL: <http://www.hs.halland.net>.

<sup>257</sup> Berntsson, L. (2006) *Ett mattorg på webben*. URL: [www.hs.halland.net](http://www.hs.halland.net).

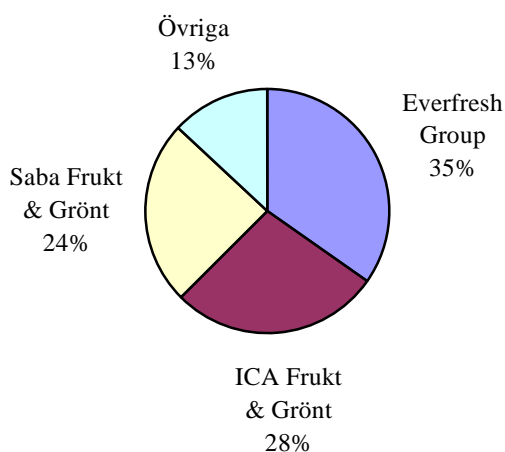
<sup>258</sup> Matporten (2006) *Om Matporten*. URL: <http://www.matporten.se>.

<sup>259</sup> Berntsson, L. (2006) *Ett mattorg på webben*. URL: [www.hs.halland.net](http://www.hs.halland.net).

## 4.2.2 Grossister

I det nedanstående skildras de tre stora (Everfresh, Saba och ICA Fukt och Grönt) och de mindre regionala grossisterna med avseende på relationer, organisation och strategier i förhållande till andra aktörer i distributionskanalerna.

Grossisterna köper in frukter och grönsaker från de svenska och utländska odlingarna och säljer produkterna till andra grossister, detaljhandeln, den offentliga sektorn och storhushållsbranschen (se figur 4.1).<sup>260</sup> I Sverige finns tre ledande större grossister: Everfresh Group (årsomsättning 4 miljarder kronor), ICA Fukt och Grönt (årsomsättning 3,2 miljarder kronor) och Saba Fukt och Grönt (årsomsättning 2,8 miljarder kronor). Dessa dominerar grossistledet med 87 % av den totala marknaden (se figur 4.2). Övriga mindre, regionala grossister har sammanlagt uppskattningsvis en årsomsättning på cirka 1,5 miljarder kronor eller en marknadsandel på 13 %. Bland dessa övriga grossister kan Ewerman nämnas som har årsomsättning på 800 miljoner kronor.



Figur 4.2 Grossistmarknaden i handeln med frukt och grönt<sup>261</sup>

### 4.2.2.1 De tre största detaljhandelsblockens grossister

Grossisten har traditionellt ansvarat för att distribuera varor till butiken, att sköta inköp av varor, att sluta övergripande avtal med leverantörer samt att ställa samman ett sortiment ur vilket sedan butiken gjort sina inköp. Den traditionella grossistrollen som lagerhållare för kedjans butiker har till en viss grad förändrats eftersom inköp och logistik styrs numera i ökad utsträckning utifrån vad som händer på hyllan i butiken med hjälp av ECR som stödjer sig på bl.a. streckkodsmärkning och modern teknik.<sup>262</sup> Handeln har ett samarbete, i organisationen ECR Sverige AB med styrelserepresentation från dagligvarubranschens företag, som används för att samordna olika aspekter på varuflödet, från produktion till konsument för att driva ut onödiga kostnader och öka kundnyttan.<sup>263</sup>

Under 1990-talet hade de olika handelsblocken en delvis olikartad syn på vilken roll grossistledet inom blocken skulle spela.<sup>264</sup> ICA betonade en förstärkt och utvecklad grossistroll då det var betydelsefullt för butikernas konkurrensförmåga. Coop, och delvis

<sup>260</sup> Steen, J. Inköpschef. Everfresh Group. 2007-04-18.

<sup>261</sup> Egen figur baserad på intervjuerna med detaljisterna, grossisterna och odlarföreningarna.

<sup>262</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 43.

<sup>263</sup> ECR Sverige (2007) *ECR*. URL: <http://www.ecr.se>.

<sup>264</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 44.

Axfood, resonerade annorlunda och såg grossistfunktionen som en stödfunktion till detaljhandeln. Den strukturutveckling som pågår i butiksledet där stora butiker tar en allt större del av försäljningen har också påverkat grossistrollen. Många butiker är tillräckligt stora för att göra inköp direkt från leverantör men det är svårt för leverantörssidan att driva denna linje utan risk för att störa den viktiga relationen med grossisten. Genom ökad central styrning av inköp och beslut om butikernas sortiment, försöker kedjorna nu öka varuvolymen genom den egna grossistfunktionen för att uppnå ökad effektivitet i varudistributionen.

Av de svenska detaljhandelskedjorna är ICA idag den enda som fortfarande har ett stort ägarintresse i distributionsverksamhet av frukt och grönt. De övriga detaljhandelsblock har sålt ut relativt mycket av sitt ägarintresse vad gäller frukt och grönt. Everfresh Group och Saba Frukt och Grönt är fristående aktörer på marknaden medan ICAs frukt- och gröntverksamhet är helintegrerad i företaget.<sup>265</sup> De största grossisterna köper in svenskodlade frukter och grönsaker från de största producentorganisationerna eftersom dessa klarar av de stora kvantitetskraven. Odlarföreningarna samlar in i sin tur varor från större odlare av samma skäl.

### **Everfresh Group**

Everfresh Group förser restauranggrossister, detaljhandeln och i vissa fall importörer på den svenska marknaden med frukter och grönsaker.<sup>266</sup> Irländska Fyffes äger Everfresh Group till 60 %.<sup>267</sup> Inköp av frukt och grönsaker på den svenska marknaden går via tre producentorganisationer: Sydgrönt, MOEK och Grönsaksmästarna. Kunderna till Everfresh Group är Coop, Bergendahls och runt 100 mindre lokala/regionala grossister. Fram till april 2007 har Everfresh Group levererat varorna till Axfoods lågpriskedja, Willys. Coop har i mycket hög grad lagt ut inköpsorganisationen för frukt och grönt till Everfresh, som kan betraktas som Coops utkontrakterade inköpsavdelning för frukt och grönsaker.<sup>268</sup> Å sin sida gör Everfresh Group sina inköp från tre olika leverantörer per produkt för att undvika beroendeförhållanden gentemot leverantörerna.<sup>269</sup>

### **ICA Frukt och Grönt**

På frukt- och grönsakssidans köper ICAs butiker in ungefär 75 % genom ICA Frukt och Grönt, resterande inköp kommer från lokal och regional produktion. ICA Frukt och Grönt förmedlar produkterna vidare till ICAs butiker. På ICA Frukt och Grönt sitter ett tiotal inköpare som ansvarar för inköp av frukt och grönsaker till ICA i Sverige och Norge. De största svenska leverantörerna är Sydgrönt och Grönsaksmästarna.<sup>270</sup> En mindre del av Everfresh Groups varor kommer fram till ICA-butiker genom andra grossister (Everfresh Groups kunder).<sup>271</sup>

### **Saba Frukt och Grönt**

Saba Frukt och Grönt ägs av världens största frukt- och grönsaksföretag Dole Food Company. Produkterna förmedlas till butiker, stormarknader och grossister i hela Sverige.<sup>272</sup> Till år 2007 har frukt- och grönsaksinköpen till Axfood (Hemköp och Willys) gått via Saba Frukt och Grönt (leverantör till Hemköp) och Everfresh Group (leverantör till Willys) som anpassat

<sup>265</sup> Steen, J. Inköpschef. Everfresh Group. 2007-04-18.

<sup>266</sup> Everfresh Group (2007) *Everfresh Group*. URL: <http://www.everfresh.se>.

<sup>267</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 10.

<sup>268</sup> Steen J. Inköpschef. Everfresh Group. 2007-04-18.

<sup>269</sup> Ibid.

<sup>270</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 9.

<sup>271</sup> Steen J. Inköpschef. Everfresh Group. 2007-04-18.

<sup>272</sup> Saba Frukt och Grönt (2007) *Saba Frukt och Grönt*. URL: <http://www.saba.se>.

inköp och sortiment efter flera aktörers efterfrågan på den svenska marknaden. Det nya upplägget är skraddarsytt för Axfood och innebär att Saba kommer att sköta all hantering till Hemköp och Willys.<sup>273</sup> Axfood och Saba inleder ett nära samarbete kring inköpen. Axfood har tidigare inte haft någon egen organisation för inköp av frukt och grönt men det skapas nu. Fem till sex personer anställs i Helsingborg för att sköta Axfoods egen organisation. Axfood kommer själva att köpa in varor som Saba kommer att hantera. Samtidigt kommer Saba att ha kvar ansvaret för inköp av en del av varorna på samma sätt som tidigare. Everfresh var inte intresserade av ett samarbete på det sätt som Axfood och Saba nu inlett.<sup>274</sup> Everfresh vill själva ha hand om merparten av handel och inköp åt sina kunder och inte bara släppa till logistikresurser.<sup>275</sup>

Eftersom marknaden styr priset på frukt och grönt begränsar Everfresh aldrig sina leverantörer att sälja till andra. På ICA hör det inte heller vardagsrutin att ha ett sådant förhållande till en leverantör, enligt intervjun med den enskilda butiken medan respondenterna på Axfood (Sabas kund) och Everfresh säger att det finns några få fall där Saba tillämpar sådan taktik gentemot leverantörerna beroende på vilken sorts produkt det handlar om.

#### 4.2.2.2 Mindre regionala grossister

Många butiker köper in produkter som producerats geografiskt nära genom mindre grossister, enligt intervjuerna med detaljisterna. Det finns grossister som i stort sett enbart jobbar med lokala eller småskaliga producenter men fler ingår samarbete med någon eller några få lokala leverantörer bland allt det ”vanliga”.<sup>276</sup> I Thomssons rapport<sup>277</sup> bilaga redovisas grossisterna som jobbar med eller vill jobba med småskaliga producenters produkter i en lista med bl.a. uppgifter om grossisternas stationeringsort. De mindre grossisterna kan sälja varor som kommit in från en stor grossist exempelvis Everfresh eller Saba.<sup>278</sup> Från Everfresh och Saba sker försäljning av frukt och grönsaker till runt 100 mindre grossister på storhushålls- och detaljhandelssidan.

Enligt Thomssons kartläggning<sup>279</sup> av mindre regionala grossister verkar det finnas många fler regionala grossister intresserade att leverera till restauranger och storkök än sådana som levererar till dagligvaruhandeln, som har intresse av småskaliga producenters produkter vilket troligen beror på att dagligvaruhandeln domineras så starkt av tre stora block med egna grossistkedjor. I restaurang-, kiosk-, snabbmats- och servicehandelsleden uppmärksammas vid en snabb blick mindre av centralstyrning även om det finns trender mot storskalighet och centralisering exemplifierade genom att många ganska små grossister och partihandlare gått ihop i nätverk som är mer eller mindre rikstäckande. Mindre grossister skapar samarbeten

---

<sup>273</sup> Axfood (2006) *Axfood koncentrerar köp av frukt och grönsaker till en leverantör*. URL: <http://www.axfood.se>.

<sup>274</sup> Ferm, P. (2006) *Saba vann miljardaffär på frukt och grönt*. URL: <http://hd.se>.

<sup>275</sup> Steen, J. Inköpschef. Everfresh Group. 2007-04-18.

<sup>276</sup> Thomsson, O. (2003) *Regionala grossister och den regionala maten*. Statens Lantbruksuniversitet – Omvärld & Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien. s. 3.

<sup>277</sup> Ibid.

<sup>278</sup> Steen, J. Inköpschef. Everfresh Group. 2007-04-18.

<sup>279</sup> Thomsson, O. (2003) *Regionala grossister och den regionala maten*. Statens Lantbruksuniversitet – Omvärld & Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien. s. 3.



mellan varandra eller så blir de uppköpta av andra större grossister.<sup>280</sup> Det blir allt färre grossister både i storköksgrossists- och detaljhandelsbranschen.<sup>281</sup>

Smågrossistmarknaden är en bransch där företagen inte bör dömas efter deras namn eftersom en partihandlare kan vara en fullsortimentsgrossist.<sup>282</sup> Det rekommenderas att vid sökning av lämpliga grossister hellre använda Lokaldelen<sup>283</sup> som är gratis än Gula Sidorna<sup>284</sup> där företag måste betala för att vara med. Där kan sökning göras på grossist och/eller livsmedel samt den önskade regionen eller orten.

### 4.2.3 Detaljister

Nedanför beskrivs detaljhandeln i Sverige med närmare presentation av de tre största detaljhandelskedjorna (ICA, Coop och Axfood) med fokus på deras uppbyggnad och inköpsstrategi i förhållande till mindre producenter.

Den vanligaste formen av dagligvaruhandel i Sverige är försäljning inom ramen för en kedja. Det finns i huvudsak tre kedjor eller block som dominerar den svenska marknaden, *ICA*, *Coop* och *Axfood*. Övriga större aktörer är i storleksordning *Bergendahls (AG och City Gross)*, *Lidl* och *Netto*. De svenska handelskedjorna har var för sig börjat samarbeta i nordiska eller europeiska inköpsallianser. Beslut om butikernas sortiment fattas i stor utsträckning numera centralt inom kedjorna och handelskedjorna blir allt starkare köpare. De tre största aktörerna är verksamma såväl i grossist- som detaljhandelsledet och har olika former av bindningar mellan dessa led ofta genom vertikal integration och en central inköpsorganisation (se avsnitt 4.2.2.1 för beskrivning av kopplingen mellan detaljhandelskedjorna och deras grossister för frukt och grönsaker).<sup>285</sup>

De butiker som är anknutna till ICA ägs i huvudsak av fristående handlare, även om ICA oftast äger butikerna i deras etableringsfas. ICA gick om Coop under andra halvan av 1960-talet då Coop lade ner många av sina landsortsbutiker. Coop och ICA har rötter från tidigt 1900-tal. Axfood, som idag är nästan lika stort som Coop är en sammanslutning av många av de handlarägda butiker som inte ville gå med i ICA.<sup>286</sup>

Bergendahls har liksom Axfood såväl helägda butiker som avtal med fristående handlare. I Bergendahls fall är andelen fristående handlare eller fristående kedjor större än inom Axfood. I Bergendahlssfären har både egenägda och anslutna butiker större frihet att bestämma sortimentet än butikerna i de tre stora kedjorna men även Bergendahls följer trenden och arbetar med att samla inköpsvolymerna under ett tak och att centralisera förhandlingarna.<sup>287</sup>

Marknadsandelarna för detaljhandelskedjorna är presenterade i figur 4.3. De tre största dagligvaruhandelsblocken hade tillsammans 81,1 % (142,1 miljarder kronor) av de totala marknadsandelarna år 2005. ICA ökar sin andel, medan Coop och Axfood förlorar. Coops

---

<sup>280</sup> Green, J. & Gustavsson, A. (2007) *Konkurrensmöjligheter i en allt mer centraliserad storhushållsbransch – en fallstudie av Matgrossisten i Kalmar AB*. Examensarbete. Företagsekonomiska Institutionen. Lunds Universitet. s. 40.

<sup>281</sup> Ibid. s. 41.

<sup>282</sup> Thomsson, O. (2003) *Regionala grossister och den regionala maten*. Statens Lantbruksuniversitet – Omvärld & Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien. s. 4.

<sup>283</sup> <http://www.lokaldelen.se>.

<sup>284</sup> <http://gulasidorna.eniro.se>.

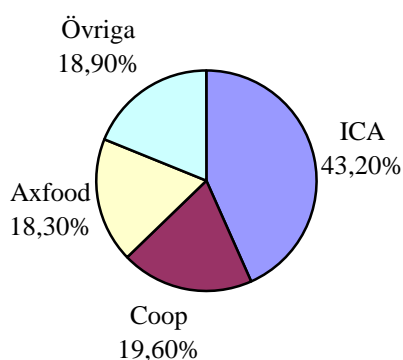
<sup>285</sup> Konkurrensverket (2006) *Konkurrensen i Sverige 2006*. Rapportnummer 4/2006. s. 91.

<sup>286</sup> Nordfält, J. (2004) *Detaljister*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>287</sup> Konkurrensverket (2006) *Konkurrensen i Sverige 2006*. Rapportnummer 4/2006. s. 92.

minskade marknadsandel har pågått under ett antal år medan tillbakagången för Axfood år 2005 i huvudsak kan förklaras med att 75 fristående handlare som var knutna till Axfood under beteckningen Vivo i Stockholmsområdet och på Gotland, under hösten 2004 ersatte sitt avtal om partihandel med Axfood mot Bergendahls. Butikerna agerar under beteckningen Vi. Se bilaga 3 för detaljhandelskedjornas regionala fördelning.

Trafik- och servicebutiker utan kopplingar till de fyra stora säljgrupperna samt fristående dagligvarubutiker hade en marknadsandel på 9,1 % år 2005. Kiosker, postorder, torghandel, hemförsäljning, hälsokosthandel, apotek, fackhandelsförsäljning av kosmetika, blommor och gröna växter samt dagligvaruförsäljning hos branschblandade företag omsätter 37,3 miljarder kronor årligen.<sup>288</sup>



Figur 4.3 Detaljhandeln – marknadsandelar för 2005<sup>289</sup>

#### 4.2.3.1 ICA

ICA är speciellt starka i supermarketsektorn samt i små och medelstora städer. ICA är inte ett företag utan en sammanslutning av många små företag. Som regel är varje ICAs butik sitt eget företag med eget ansvar för ekonomi och personal. VD:n i en butik inom ICA kallas ofta för handlare. Att ha en egen företagare som driver sin egen butik kallas ofta inom ICA för ICA-idén.<sup>290</sup>

Moderbolaget inom ICA, som hjälper butikerna med tjänster (bl.a. konsult hjälp och utbildning) och fungerar som grossist åt butikerna (t.ex. ICA Frukt och Grönt för frukt och grönsaker), ägs till stor del av det internationella företaget Royal Ahold med huvudkontor i Holland. ICA-butikerna delas in i ICA Nära (småbutiker), ICA Express (på Statoil), ICA Supermarket (mellanstora butiker), ICA Kvantum (stora butiker med manuell betjäning) och ICA Maxi (stormarknader med ett brett sortiment av sällanköpsvaror). I och med ICA Express har ICA också blivit en stor aktör inom service/joursektorn.<sup>291</sup>

ICAs strategi är att stärka inköpsfunktionen genom att samordna inköpen.<sup>292</sup> ICAs nordiska inköpsorganisation skapades 2004 och koordinerar koncernens inköp. ICA strävar efter att kunna erbjuda kunderna fortsatt bra pris. Ett sätt är genom att bli en starkare förhandlingspart. ICA har länge arbetat med att samordna inköpsvolymerna mellan bolagen i koncernen och även genom ett nära samarbete med Ahold. Inköpsarbetet med Ahold har kommit särskilt

<sup>288</sup> Konkurrensverket (2006) *Konkurrensen i Sverige 2006*. Rapportnummer 4/2006. s. 93.

<sup>289</sup> Ibid. s. 92.

<sup>290</sup> Nordfält, J. (2004) *Detaljister*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>291</sup> ICA (2007) *Våra olika butiker*. URL: <http://www.ica.se>.

<sup>292</sup> ICA-koncernens årsredovisning 2006. ICA. s.16.

långt inom färskvaror och EMV där företagen har utvecklat en gemensam organisation för inköpen från internationella leverantörer p.g.a. de positiva effekterna i form av förbättrade inköpsvillkor och lägre kostnader. Samarbetet utvecklas kontinuerligt till att omfatta fler kategorier såsom kolonialvaror. Ett syfte med samarbetet är att uppnå fördelar genom gemensamma inköp och att utveckla EMV.

En av ICAs viktigaste strategier är att ingå långsiktiga partnerskap med utvalda leverantörer.<sup>293</sup> Tillsammans med leverantören ser ICA över värdekedjan och identifierar möjliga kostnadsbesparingar. Samarbeten inom dessa områden förekommer till största delen med leverantörer av färskvaror och EMV.

#### 4.2.3.2 Coop

Coop är speciellt starka i stormarknadssektorn och i storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö. Coops idé när det gäller butiksdrift är en helt annan än ICAs. Coop Sverige AB ägs av medlemmarna via den ekonomiska föreningen KF. Ungefär hälften av Coops butiker är centralt ägda (av Coop Sverige AB) och den högsta chefen i butiken kallas för föreståndare men föreståndaren har i sin tur en tjänsteman på huvudkontoret som chef. Alla priser, vilka varor som ska ingå i sortimentet, m.m. bestäms på huvudkontoret.<sup>294</sup> Den andra dryga hälften av Coops butiker ägs direkt av lokala konsumentföreningar. Coop har idag cirka 400 centralt ägda butiker och 500 butiker som ägs av enskilda föreningar. Inom Kooperationen kan de föreningar som själva driver detaljhandel betraktas delvis som egna företagare. Coop-butikerna delas in i Coop Konsum (mellanstora butiker), Coop Extra, Coop Nära (småbutiker) och Coop Forum (stormarknader med ett brett sortiment av sällanköpsvaror).<sup>295</sup>

Coop har sedan länge haft inköpssamarbete med andra europeiska länders konsumentkooperativa organisationer för att uppnå samordningsfördelar.<sup>296</sup> Kärnan i det samarbetet är samarbetet mellan de nordiska konsumentkooperativa företagen. Inom Coop Norden pågår också ett arbete med att samordna inköpen för de nordiska bolagen liksom att utveckla sortimentssamarbetet mellan Coop Sverige och de konsumentföreningar som driver egen detaljhandelsverksamhet för att förstärka synergieffekter och öka lönsamhet.<sup>297</sup>

#### 4.2.3.3 Axfood

Axfood bildades år 2000 genom en sammanslagning av ett antal butikskedjor som Hemköp och Spar Inn med deras tidigare grossister (Dagab och Spar Inn snabbgross). Exempel på butikerna är Hemköp, Willys, Willys hemma, PrisXtra och Tempo.<sup>298</sup> Dessa kedjor hade ofta kallats tredje blocket fram till dess. Axfood har traditionellt bestått av handlare som inte velat ansluta sina butiker till det mer strukturerade samarbetet inom ICA. Axfoods detaljister kan till viss del betraktas som självständiga handlare eller egna företagare som samarbetar med Axfood centralt. Även om handlarna inom Axfood inte velat binda upp sig har de förstått fördelarna med att samordna inköp (och därmed marknadsföring) och har av den orsaken samarbetat för att nå större gemensam inköpsvolym. Axfood är av tradition starka i lågprissektorn.<sup>299</sup>

---

<sup>293</sup> ICA-koncernens årsredovisning 2006. ICA. s. 17.

<sup>294</sup> Nordfält, J. (2004) *Detaljister*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>295</sup> Coop (2007) *Butiker*. URL: <http://www.coop.se>.

<sup>296</sup> Årsredovisning för Coop 2006. Coop. s. 1.

<sup>297</sup> Ibid. s. 2.

<sup>298</sup> Axfood(2007)*Om Axfood*. URL: <http://www.axfood.se>.

<sup>299</sup> Nordfält, J. (2004) *Detaljister*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

Axfood har som den viktigaste uppgiften i koncernen att centralisera inköps- och sortimentsfunktionen.<sup>300</sup> En ständig sortimentsöversyn är ett prioriterat projekt och målet är att reducera det totala sortimentet. Genom den integrerade organisationen med partihandel och helägda butikskedjor vill Axfood ha goda möjligheter att styra verksamheten mot bättre samordning.<sup>301</sup>

#### **4.2.3.4 De stora detaljhandelsblockens inköpsverksamhet och relationer gentemot mindre leverantörer**

Här presenteras det inköpsbeteende, i form av organisation och relationer, som de tre största dagligvaruhandelskedjorna tillämpar i förhållande till mindre producenter. Under senare år har i dagligvaruhandeln förändringar skett både i ägarförhållanden och i organisationsstruktur.<sup>302</sup> Beslut om inköp och sortiment har i stor utsträckning centraliserats inom blocken. Leverantörerna förhandlar med en eller ett fåtal personer om försäljning till respektive kedja. Producenterna upplever intresset från de stora kedjorna som klivet: den lokala butiken vill köpa in produkterna, samtidigt som de centrala inköpssystemen tvingar till ett annat beteende.<sup>303</sup>

Lokala livsmedelsbutiker får ofta inte själva köpa lokalt producerade produkter om butikerna tillhör en stor koncern.<sup>304</sup> Det sortiment som ska finnas i en viss butiksprofil bestäms i hög grad av respektive kedja centralt. Vanligtvis anges vilket sortiment som är obligatoriskt respektive ett tilläggsortiment där butiken själv avgör om produkten ska ingå i sortimentet. Beslut om butikernas marknadsbeteende har flyttats från butiksföretaget till ett centralt organ i handelsblocket.

Alla butiker som kontaktats i samband med denna studie anser att trenden går mot mer centralisering och att allt större delen av det regionala tilläggsortimentet kontrolleras av den centrala organisation som förhandlar med ett allt mindre antal lokala eller regionala leverantörer. Leverantörer har mindre möjlighet att sälja direkt till butiker oavsett om butiken ingår i en helintegrerad kedja eller en frivillig kedja där köpmännen äger sina butiker. Drygt 50 % av de 100 butikerna i Ipsos-Eurekas undersökning<sup>305</sup> menade att det finns hinder för att öka utbudet av lokal och regional mat som i första hand består av centralstyrning.

Samtidigt pågår en sortimentsöversyn i kedjorna som innebär att antalet leverantörer som levererar varor till kedjorna kommer att minska.<sup>306</sup> Både Axfood och Coop centralt, såg en koncentration till ett mindre antal duktiga men väl profilerade lokala/regionala producenter. På ICA-butiken i Malmö säger den inköpsansvarige för frukt och grönt att butikerna i området arbetar med ett fåtal regionala leverantörer som uppfyller centrala krav på produktkvalitet och leveransservice.

Tillgången och efterfrågan styr prissättningen. I branschen är det inte vanligt att några långsiktigare avtal eller relationer ingås fastän det ibland kan förekomma speciella upplägg som t.ex. avtal om ensamrätt. Li (Livsmedelsföretagen - livsmedelsföretagens organisation i

---

<sup>300</sup> Årsredovisning för Axfood 2006. Axfood. s. 7.

<sup>301</sup> Ibid. s. 10.

<sup>302</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 45.

<sup>303</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 15.

<sup>304</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 79.

<sup>305</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 24.

<sup>306</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 45.

Sverige) framhåller i Riksdagens miljö- och jordbruksutskotts studie<sup>307</sup> att marknaden utvecklas så att det blir allt svårare för de små lokala företagen p.g.a. att de stora kedjorna vill ha in stora kvantiteter av produkter med homogen kvalitet. Handeln har ett övertag och spelar ut leverantörerna mot varandra. Som exempel anges att de lokala leverantörernas produkter inte längre finns i de stora kedjornas sortiment eftersom detaljhandelsblocken kräver nationell täckning på nästan alla produkter i sitt utbud.

I Riksdagens miljö- och jordbruksutskotts undersökning<sup>308</sup> pekar producenter, LRF och LivsTek på att det blivit besvärligare för de mindre regionala producenterna sedan butikskedjorna har centraliserat ännu mer samt att detaljhandelns centralisering är ett av huvudproblemen för den småskaliga livsmedelsproduktionen. Enligt Konkurrensverkets rapport<sup>309</sup>, Ipsos-Eurekas undersökning<sup>310</sup> och frågestunderna utförda med detaljisterna i samband med denna studie kan de enskilda ICA-handlarna jämfört med de två övriga stora blocken i större utsträckning bestämma ifrån vilka leverantörer de väljer att köpa in varor som de vill ha i sitt sortiment, vilket kan förklaras av ICA-kedjans organisationsform. Det är naturligt att en köpman som äger sin butik i större utsträckning ska kunna bestämma över butikens sortiment jämfört med en butikschef som är anställd i en helägd kedja.<sup>311</sup> Inom Hemköp är det butiken som efterfrågar och tar initiativet till det lokala, regionala eller småskaliga. En förfrågan görs sedan till den centrala administrationen som lägger ut ett inköpsuppdrag på Axfood. I Coop Sverige är centralstyrningen större men ekologiskt sortiment är prioriterat och kan köpas in direkt av respektive butik.<sup>312</sup>

Under samtalen med detaljhandelns enskilda butiker märktes skillnad på olika butikstypers strategi och relation gentemot leverantörerna. Samma mönster kom fram i tidningen Lantbruks artikel<sup>313</sup>, som handlade om de tre detaljhandelsblockens inköpsstrategier i relation till mindre regionala producenter. För Axfoods del är utrymmet för det lokala större inom Hemköp än hos stormarknaden Willys. Coop ser utrymme för lokal mat i såväl stormarknaden Extra som närbutiken Nära, men allra mest i Konsum. Lokal förankring och närhet värdesätts av kunderna och Coop-butikerna måste därför vara flexibla i sin service för att enkelt kunna anpassa sortiment och egna erbjudanden efter konsumenternas önskemål.<sup>314</sup> Kring detta lokala perspektiv finns det få samordningsfördelar. På Coop Forum i Hisings Backa, får inköparen i överensstämmelse med reglementet beställa 3 % av den totala omsättningen av frukt och grönt från två regionala grossister som Coop centralt valde eftersom det är billigare att köpa in varor i centrala sortiment via egen grossist än att inhandla produkterna från mindre lokala eller regionala producenter. Däremot ska det inte vara någon skillnad på ICAs butikskoncept Nära, Supermarket och stormarknaden Maxi.<sup>315</sup> Butiksrepresentanten på ICA-butiken i Malmö säger att runt 10 % lokala inköp görs från ofta centralt valda leverantörer till alla butikstyper inom koncernen samt att WBG bör kontakta ICA som har en distributionsenhet i Umeå varifrån WBG:s varor kan transporteras till butikerna i Norrland.

---

<sup>307</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 79.

<sup>308</sup> Ibid. s. 80.

<sup>309</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 45.

<sup>310</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 23.

<sup>311</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 46.

<sup>312</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 23.

<sup>313</sup> Karlsson, M. (2007) *Jättarna vill ha smått*. URL: <http://www.lantbruk.com>.

<sup>314</sup> Årsredovisning för Coop 2006. Coop. s. 2.

<sup>315</sup> Karlsson, M. (2007) *Jättarna vill ha smått*. URL: <http://www.lantbruk.com>.

För leverantörerna innebär de stora detaljhandelskedjornas inköpsstrategier att det blir färre företag som får leveransavtal med kedjorna.<sup>316</sup> De leverantörer som får avtal kommer också att få leverera större volymer. Mindre företag som inte klarar volymkraven kommer att slås ut. Handelskedjorna har, som ett led i sin sortimentsstrategi, i allt högre utsträckning även börjat marknadsföra EMV med ICA i framkanten, som är det enda blocket med EMV på frukt och grönt.<sup>317</sup> Centraliseringen inom kedjorna har varit en förutsättning för att en sådan strategi ska ha framgång. Idag konkurrerar EMV med leverantörernas produkter om att få plats i butikernas hyllor. Det har resulterat i svårigheter för främst mindre företag att konkurrera om butikernas hyllutrymmen. T.o.m. leverantörer med starka varumärken upplever allt mer handelns EMV som ett hot.<sup>318</sup>

#### 4.2.4 Konsumenter och konsumtion av WBG:s produkter

Konsumtion av frukter och grönsaker i Sverige har sedan år 2004, som andel av den totala privatkonsumtionen av livsmedel, legat på runt 6 % för frukt respektive 9 % för grönsaker.<sup>319</sup>

De i studien fokuserade grönsakerna, nämligen salladskål och kålrötter tillhör två olika varugrupper, nämligen sallad och rotfrukter. Konsumtion av varugrupp 97 (sallad), där salladskål ingår, har en ökande förbrukning från 1990 (5,0 kg per person och år) till 2005 (5,6 kg per person och år). Beträffande rotfrukter kan det sägas att morotskonsumtion stigit (från 7,4 till 8,0 kg per person och år mellan 1990 och 2005) medan övriga rotfrukters konsumtion är stabil (1,5 kg per person och år mellan 1990 och 2005).<sup>320</sup>

Den regionala försäljningen av WBG:s produkter till slutkonsumenter sker via Coop Konsumbutikerna i Norrbottens län.<sup>321</sup> Coops satsningar på lokalt odlade och producerade grönsaker samt livsmedel blev uppsvinget för WBG:s odling på professionell nivå.

### 4.3 Specificerade krav vid val av leverantör

Den största volymen av frukt och grönsaker är standardprodukter som säljs via ett fåtal producentorganisationer (Sydgrönt, Grönsaksmästarna och MOEK) till stora grossister (Everfresh, Saba samt ICA Frukt och Grönt) och vidare till de stora detaljhandelskedjorna (ICA, Coop och Axfood). Eftersom producentorganisationerna enbart informerar odlarna om grossisternas och detaljisternas krav fokuseras de två sistnämnda aktörernas krav på kommande sidor. Kraven som detaljhandelsblocken och deras grossister har flera likheter och därför sker ingen aktörsvis uppdelning av leverantörskraven. I det följande behandlas även de mindre regionala grossisternas skillnader i de krav som de ställer på producenterna. Om inte källan angetts bygger nedanstående information på de intervjuade personernas svar samt innehåller inget eget tillfört material eller värderingar. Se metodkapitlet och bilagorna för mer information, om bl.a. intervjusättet och kontaktpersonerna.

I Sverige finns två inriktningar bland odlare och konsumenter, vilkas egenskaper och krav sammanfaller med varandra.<sup>322</sup> Den breda odlingstrenden förefaller vara stordriftsproduktion

---

<sup>316</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 15.

<sup>317</sup> Ibid. s. 16.

<sup>318</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 43.

<sup>319</sup> Statistiska Centralbyrån (2007) *Jordbruksstatistik 2007*. s. 279 URL: <http://www.scb.se>.

<sup>320</sup> Ibid. s. 285.

<sup>321</sup> Wuotila, A. VD. WBG. 2006-09-23.

för ledande odlarföreningar som i större omfattning tar hänsyn till detaljhandels och därmed de stora grossisternas uppsättning av standardkrav för att klara konkurrensen. Exempel på dessa krav är *stora volymer, lågt pris, jämn kvalitet* (HACCP, IP eller EurepGap) och *hög kundservice* (punktlighet, avtalade orderkvantiteter och streckkodsmärkta butiksförpackningar). Parallellt löper en smalare trend med produktion för närmarknaden i mindre skala, exempelvis försäljning i gårdsbutik, enskilda butiker och bondemarknader som kan ställa lägre krav på jordbrukarna angående bl.a. kvalitet, leveransservice och volymer. Dessa trender kompletterar konsumenternas efterfrågan på produkter som är ”snabba” (färdiga förpackningar, inköp i samband med inköp av övriga livsmedel) och ”medvetna” (närodlat, konsumenten vet ursprunget, ”renare” produkter).

Ur kontakterna med GRO, Sydgrönt, Grönsaksmästarna och MOEK har det framkommit att de stora producentorganisationerna i södra Sverige samarbetar med stora regionala odlare i Skåne och närmaste länen eftersom större odlare har resurser som gör det lättare att uppfylla de krav som ställs på volymer, förpackningar, leveranser och kvalitet. De föreningar som finns inom GRO arbetar mest i sydligare delar av Sverige vilket inte kan hjälpa en odlare i Norrbotten.<sup>323</sup> Som exempel kan MOEK nämnas där 240 km brukar vara den accepterade radien för en leverantörs avstånd till lagret. Sydgrönts grönsaker odlas med omtanke om miljön och merparten av producenterna, baserade främst i Skåne och Blekinge, är IP-odlare beroende på grossisternas (kundernas) krav. Vidare ska varorna vara rätt förpackade, komma i rätt tid och avtalade mängder. De stora grossisterna sätter upp sina egna krav på kvalitet och leveransservice som lantbrukarna redan är informerade om via föreningarna. Därför ställer Sydgrönt, MOEK och Grönsaksmästarna inga ytterligare krav på odlarna.

De stora odlarna är medvetna om att de agerar på en marknad som är utsatt för konkurrensen från övriga europeiska länder och om de ska sälja till de stora, centralstyrda kedjorna måste de hålla lågt pris, hög kvalitet och ha stora volymer på sina bulkvaror.<sup>324</sup> Men i de näringsgrenar där det av olika anledningar inte går, som i exempelvis småskalig produktion, måste något unikt lyftas som ger mervärde till produkterna.<sup>325</sup> Det unika är t.ex. marknadsföring, sorter, smaker, odlingssätt, miljömässiga fördelar, nya produkter, korta transporter och förpackningar.

Den småskaliga livsmedelsproduktionen kommer konsumenterna till nytta genom att ge konsumenterna en mångfald produkter. Det har bl.a. framförts att småskalig förädling kan ses som en exklusiv nischverksamhet som uppstår för att möta en diversifierad efterfrågan från konsumenterna. Två konsumentundersökningar skildrade nedanför betonar att det är viktigt att regionalt producerade livsmedlen finns att köpa på vanligt sätt i den lokala butiken och att konsumenterna uppskattar mat med tydligt ursprung.

#### **4.3.1 De största grossisternas och detaljisternas krav**

Några betydelsefulla krav som de största grossisterna och detaljhandelsblocken ställer går ut på att de vill ha stora volymer, hög leveransservice, lågt pris samt en hög och enhetlig

---

<sup>322</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 16.

<sup>323</sup> Hadvall, E. Medlemshandläggare. GRO. 2007-04-09.

<sup>324</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi, Statens Lantbruksuniversitet. s. 41.

<sup>325</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden s. 3.

kvalitet.<sup>326</sup> Dessa krav höjs och förnyas kontinuerligt. Ökande krav på leverantörerna, internationaliseringen i handelsledet, högre grad av konkurrens från utlandet och centraliserade inköp påverkar odlarstrukturen.<sup>327</sup> Större utbudsaktörer och producenter gynnas när jämnare kvalitet och större leveranser efterfrågas. Kedjorna prioriterar stora kvantiteter och låga priser, vilket direkt diskriminerar små producenter.<sup>328</sup>

Det första som samtliga intervjuade personerna nämnde i samband med frågorna om små producenter är konsumentnyttan, existensen av efterfrågan och tillräckliga volymer. Inköpschefen på Everfresh förklarar att de volymer som WBG odlar på årsbasis går igenom Everfresh på några dagar. I Ipsos-Eurekas undersökning<sup>329</sup> framhäver de fyra största detaljhandelskedjorna från centralt håll att det är viktigt att produkten når upp till en viss volym för att vara aktuell för sortimentet.

På den största detaljhandelskedjans grossist i Sverige, ICA Frukt och Grönt, är framgångsfaktorer tilltalande produkter samt ett bra pris och sortiment samtidigt som leveranssäkerhet och en ständig genomlysning av hela värdekedjan är centralt i arbetet kring inköpsstrategier.<sup>330</sup> Vid inköp av frukt och grönt har ICA vissa standardkrav på samtliga produkter och om de uppfylls är det priset som styr.

Everfresh rangordnar å sin sida leverantörskraven på följande sätt: efterfrågan, kvalitet, därefter pris och till sist leveransservice. Avtalet mellan Everfresh och Coop Sverige går ut på att Coop ger Everfresh ett inköpsuppdrag där sortimentet är specificerat gällande ursprung (säsongsberoende), storlek, produktionsmetod (där IP är tröskeln) samt förpackning (butiksel- eller konsumentförpackning).<sup>331</sup>

De kontaktade detaljisterna berättade att efterfrågan och konsumentmervärden är väsentligast men att det förutom dessa finns en uppsättning minimikrav, exempelvis kvalitetssäkring eller streckkoder, som producenterna måste uppfylla. Andra nackdelar med de småskaliga leverantörerna är osäkra leveranser och svårigheter att leva upp till dagligvaruhandels krav på logistik, marknadsföring och kvalitetssäkring. Utrymmesbrist (för många märken), för dyra varor, distributionsproblem, för små volymer och att varorna inte lever upp till kvalitetskraven är också hinder för att öka andelen lokala och regionala varor.<sup>332</sup> Många konsumenter frågar om billiga saker vilket tränger bort det andra. LRF har i Riksdagens miljö- och jordbruksutskotts studie<sup>333</sup> pekat på problem när det gäller tillgången (volym), kvalitetskrav, brister i leveranssäkerhet, distribution, streckkodsmärkning och moderna rutiner för betalning.

Representanterna från Coop och Everfresh säger att en leverantör som levererat till Saba eller Coop, som i detta fall WBG, måste ha uppfyllt höga krav för att bli intagen i samarbetet och att ett sådant företag inte skulle ha några problem att sälja till andra eftersom Saba har mycket

---

<sup>326</sup> Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi, Statens Lantbruksuniversitet. s. 37.

<sup>327</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 16.

<sup>328</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 79.

<sup>329</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 23.

<sup>330</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden s. 9-10.

<sup>331</sup> Ibid. s. 11.

<sup>332</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 24.

<sup>333</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 80.



höga krav på sina leverantörer. Att WBG redan levererar till Coop och Saba inger förtroende om bl.a. ekonomisk stabilitet, menar Axfoods kontaktperson. Personliga relationer kan å andra sidan utgöra hinder för små leverantörer.<sup>334</sup> Vissa butiker litat inte på odlarna eftersom producenterna kan sälja sina produkter själva i gårdsbutiker till ett billigare pris än vad butikerna tar ut.

#### 4.3.1.1 Efterfrågan

På de tre stora detaljhandelskedjornas butiker och Everfresh märks ett ökat intresse för lokala och ekologiska livsmedel. Inköpschefen på Everfresh har observerat en starkt ökande efterfrågan på närproducerade samt ekologiska frukter och grönsaker. Thomas Svaton, VD:n för Svensk Dagligvaruhandel<sup>335</sup>, spår en ännu snabbare ökning av lokal och närproducerad mat i Sverige, som därmed följer trenden i övriga Europa, eftersom konsumenternas krav och klimatförändringarna gynnar långsiktigt den lokala matproduktionen.<sup>336</sup> Coop och Axfood centralt framhåller att det rör sig om en liten del av sortimentet, en exklusiv nisch med högre pris. Produkten måste framställas lokalt och ha en anknytning till regionen. Det ska helst också vara en unik produkt eftersom det finns så många som producerar likartade varor. Ursprunget är mycket mer betydelsefullt än leverantörens märke.

Kontaktpersonerna på Coop, Everfresh och Axfood centralt och de enskilda butikerna menar att WBG:s grönsaker enbart har mervärde i Norrlandslänet i och med att de är närproducerade och har regional förankring där samt att det rent transportmässigt i förhållande till volymen inte är lönsamt att sälja grönsakerna utanför Norrland. Elin Hadvall på GRO anser att en småskalig odlare i Norrbotten borde p.g.a. den regionala förankringen och högre transportkostnader söka kunder, butiker framför allt, runt om i själva länet där produktionen är lokaliserad och de närmaste länen runt Norrbotten.

Inköpschefen på Axfood centralt säger att det finns skillnad på vilket sätt konsumenterna betraktar olika produkter. För salladskål och kålrötter spelar det inte ens någon större roll huruvida dessa är svenska eller inte medan många konsumenter efterfrågar svenska tomater, gurkor och potatis. Trenden är att även lök, äpplen och päron förlorar det nationella mervärdet. Axfoods representant skulle kunna tänka sig att ta in WBG:s grönsaker men varorna har inte tillräcklig lokal eller regional anknytning i Mälardalen eller Dalarna och Axfood har väldigt få butiker i Norra Norrland.

På Everfresh råder inköpschefen WBG att söka upp en grossist i Norrland där WBG:s produkter har ett regionalt mervärde i och med att de är närproducerade. Respondenten på Coop centralt menar att det är bäst att kontakta enskilda butiker i Norrland. Annars är det Everfresh som bestämmer valet av leverantör centralt.

Ipsos-Eurekas studie<sup>337</sup> undersökte butikernas svar på frågan om de ser några mervärden med att erbjuda lokal och regional mat i sin butik. I första hand anger butikerna konsumentnyttan och i andra hand att det stöttar bygden och genererar arbetstillfällen. Efterfrågan är det viktigaste skälet till att ta in en lokal produkt i butiken, därefter kommer att produkterna är unika och utgör ett komplement av sortimentet.

---

<sup>334</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 23.

<sup>335</sup> Organisation som arbetar med framtagandet av överenskommelser och branschriktlinjer vars medlemmar är Axfood, BergendahlsGruppen, Coop Sverige, ICA Sverige och Vi-butikerna.

<sup>336</sup> Ingvarsson, A. (2007) *Svaton: Konsumenter och klimat kräver lokal mat*. URL: <http://www.lantbruk.com>.

<sup>337</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 22.

Riksdagens miljö- och jordbruksutskott understryker betydelsen av att de småskaliga livsmedelsproducenterna kommer in med sina produkter i butikerna.<sup>338</sup> För att det ska vinna gehör måste det vara produkter som är intressanta för kunderna, av jämn kvalitet samt lönsamma för butikerna. Orsaken till att ta in en vara från en mindre producent var främst efterfrågan från konsumenter eller att handlaren uppfattade att produkten var intressant. Producenterna måste tro på det själva för att övertyga koncernen att deras varor kan tillföra något till sortimentet.<sup>339</sup> Flera butiksägare framhåller vidare vikten av att lokala producenter faktiskt bidrar till att framhäva butikens regionala profil. Det finns förståelse för småskalighet, men det är ändå viktigt att produkterna levereras till butiken i enlighet med överenskomna tider, kvantiteter och gärna i säljande förpackningar. De tre ledande detaljhandelskedjorna framhöll i Ipsos-Eurekas undersökning<sup>340</sup> att om det finns efterfrågan av ett visst regionalt varumärke vill blocken också kunna erbjuda det i sina butiker, men för att en produkt ska släppas in i sortimentet krävs att den uppfyller vissa minimikrav såsom streckkodsmärkning.

Drygt hälften av de 100 butikerna, 55 stycken, i Ipsos-Eurekas studie<sup>341</sup> upplevde att kunder ofta eller ibland efterfrågar lokalt producerad mat. När det gäller regional mat är det i första hand grönsaker och charkprodukter som efterfrågas. Ungefär en tredjedel av butikerna i undersökningen<sup>342</sup> svarade att kunderna efterfrågar specifika lokala och regionala varumärken. Mer än 50 % av butikerna sa att de någon gång tackar nej till producenter som ville in i butiken. Argumenten var huvudsakligen att produkten inte tillförde sortimentet något och att centrala avtal i den kedja butiken tillhör styr. Andra skäl var att produkten inte var av tillräckligt bra kvalitet, saknade innehållsförteckning eller att priset för högt. Vidare ska distributionen och beställningsrutinen fungera bra.

#### 4.3.1.2 Pris

Den höga koncentrationen i leverantörsledet kan vara en förklaring till framväxten av de tre starka marknadsdominerande detaljistkedjorna.<sup>343</sup> Fram till början på 1990-talet ansågs leverantörerna som den starkare parten gentemot detaljhandeln. På 1970- och 1980-talet anmälde leverantörerna i princip sina prishöjningar till handeln som i sin tur mer eller mindre automatiskt förde prishöjningarna vidare till konsumenterna. Detta var möjligt tack vare den svenska jordbruksprisregleringen som ofta var en följd av de årliga jordbruksprisförhandlingarna mellan staten och jordbruksnäringen. Detta försvarade import av livsmedel samt syftade till att kompensera de svenska jordbrukarna för ökade kostnader i produktionen.

När prisregleringarna upphörde fick det till resultat att handeln i allt högre grad började ifrågasätta leverantörernas prishöjningar och reella prispförhandlingar blev regel. EU-medlemskapet har inneburit ökad importkonkurrens för industrin och fler alternativa inköpskanaler för handeln som härmed stärkt sin ställning.<sup>344</sup> Ett nytt problem för lanthandlarna är att de stora kedjorna från centralt håll kräver lägre priser.<sup>345</sup> De stora livsmedelskedjorna vill helst ha priser som ligger under små producenters självkostnadsnivå

---

<sup>338</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 79.

<sup>339</sup> *Ibid.* s. 23.

<sup>340</sup> *Ibid.* s. 22.

<sup>341</sup> *Ibid.* s. 22.

<sup>342</sup> *Ibid.* s. 22.

<sup>343</sup> Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002. s. 42.

<sup>344</sup> *Ibid.* s. 42.

<sup>345</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 79.

samtidigt som detaljhandelsblocken vill ha så stora leveranser att små producenter sällan kan ställa upp på dessa.

Coops informationschef, Magnus Frisk, medger att Coop har haft ensidig fokus på lågpris i många år.<sup>346</sup> Och fler prissänkningar är att vänta, men på samma gång en ökad bredd i sortimentet med EMV, lokalt och ekologiskt vilket en medlemspanel visar. Enskilda handlare ska få större frihet att planera sortiment, inklusive ökad möjlighet att ta in lokala och regionala matvaror.

VD:n på ICA, Kenneth Bengtsson, har uttryckt att företaget kommer att förändra den hårda taktiken mot mindre lokala aktörer för att bredda sortimentet genom att skriva längre kontrakt samtidigt som bolaget fortsätter med tuff prissförhandlingsstrategi mot stora leverantörer.<sup>347</sup> Dagens Industri publicerade en artikel<sup>348</sup> som handlade om ICAs inköpsstrategi där ICA krävde detaljerade kostnadsredovisningar från sina leverantörer för att kunna sänka priserna. Den dåvarande inköpschefen Kulldorff fick avgå i februari. Han stod bakom bl.a. strategin att med hjälp av längre kontrakt sänka priserna gentemot leverantörerna. ICAs VD accepterar däremot inte att onödiga kostnader vältras över på konsumenterna samt förklarar att det finns leverantörer som har effektivitetsbrister.<sup>349</sup>

Sveriges glea befolkningsstruktur och geografiska situation kan vara ett skäl för att de högre transportkostnaderna i sin tur skulle utfalla i högre priser, särskilt för dagligvaror. Distributionskostnaderna ökar allmänt ju mer glest invånarna bor och till följd därav kan en högre befolkningstäthet leda till lägre priser.<sup>350</sup> I Sverige praktiseras enhetlig prissättning vilket ger en omvänd prisdiskriminering på så sätt att istället för att det blir kostsammare i norr och billigare i söder så betalas samma pris oavsett vart i landet en konsument befinner sig. Detta gör att människor i söder får betala ett överpris och vice versa i norr.<sup>351</sup> Axfood har exempelvis ett rikspris som butikerna utgår ifrån vid förhandling med lokala odlare.<sup>352</sup> Rikspriset meddelas inte till odlarna. Alla övriga detaljister, med vilka dialog upprättades, strävar mot att varje produkt ska kosta lika mycket i varje enskild butik på den nationella nivån. Att leveranspriset inkluderar transportkostnaden är det vanligaste förfarings sättet i handeln med frukt och grönt.

#### 4.3.1.3 Kvalitet

Idag är säkerhetskrav, i form av för de små odlarna dyra kvalitetscertifieringar, ett hinder för flera av de mindre producenterna – många faller ifrån av anledningen att de inte uppfyller de hygien- och kvalitetskrav de stora detaljhandelskedjorna inte kan tänka sig att frångå.<sup>353</sup> De stora välkända varumärkena värderas utifrån god smak, acceptabelt pris, kontinuitet och kvalitet som ger mervärde i form av trygghet (kunskap, hantering, livsmedelshygien och ursprung).

En vara från en mindre lokal producent värderas utifrån sin emotionella kvalitet snarare än från det funktionella perspektivet. Om konsumenten uppskattar möjligheten att hitta en unik

<sup>346</sup> Karlsson, M. (2007) *Jättarna vill ha smått*. URL: <http://www.lantbruk.com>.

<sup>347</sup> Åkesson, N. (2007) *ICAs prisspressare tvingas sluta*. URL: <http://di.se>.

<sup>348</sup> Mellqvist, G. (2007) *ICAs hårding har IKEA som förebild*. URL: <http://di.se>.

<sup>349</sup> Callius, S. (2007) *ICA vill ha in små producenter – men billigt*. URL: <http://www.dagenshandel.se>.

<sup>350</sup> Konkurrensverket (2004) *Konsumenterna, matpriserna och konkurrensen*. Rapportnummer 2/2004. s. 26.

<sup>351</sup> Zaier, N. & Ehsani, H. (2006) *Hur påverkar en ökad konkurrens de svenska livsmedelspriserna?* Examensarbete. Södertörns Högskola. s. 34.

<sup>352</sup> Berthilsson, C-M. Inköpschef. Axfood. 2007-04-26.

<sup>353</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 22.

produkt som dessutom tillverkas på ett sätt som sammanfaller med konsumentens värderingar kan produktens kvalitet komma i andra hand. Att kvaliteten skiftar, smaken varierar från en gång till en annan samt att varan är dyrare och okänd blir inte en nackdel, utan kan snarare vändas till positiva egenskaper. Den regionala maten uppfyller i dag de emotionella värdena men behöver utveckla de funktionella kvaliteterna för att produkten ska bli trovärdig och uppfattas som ett säkert och tryggt val för konsumenten. Tryggheten måste öka genom:<sup>354</sup>

- Tydlig och personlig avsändare.
- Garantier om att produktionen är hygienisk och kontrollerad.
- Näringsvärdet är lika högt/högre för regionala produkter.
- Att produkten inte transporterats kors och tvärs i landet.
- Att utbudet tilltalar i bredd och tidsbesparing.

Enligt intervjuer, som i samband med detta examensarbete utfördes med Coop, Everfresh, Axfood centralt, tre enskilda butiker (ICA, Coop och Hemköp), ICAs leverantörshandbok<sup>355</sup>, Everfreshs ramavtal samt dokument<sup>356, 357, 358</sup> på Sabas hemsida<sup>359</sup>, har dessa bolag några gemensamma kvalitetskrav.

Det är nödvändigt att produkterna uppfyller kraven på ursprungsmärkning och spårbarhet som ställs av myndigheter. Andra kedjespecifika krav som hållbarhet och smakkvalitet avgör också om en produkt släpps in i sortimentet. De ovannämnda aktörerna kontrollerar distributionstemperaturen i den obrutna kedjan, fräschhet och mängden bekämpningsmedel/gifter (stickprovskontroller). Sabas tumregel är att ha 10 dagars hållbarhet i butiken. Ingen tar stor hänsyn till näringsinnehållet och det är endast Axfood som då och då låter Livsmedelsverket kontrollera detta.

HACCP är ett måste i branschen. ICA rekommenderar likaledes att livsmedelsleverantörer arbetar mot en standard som möjliggör tredjepartscertifiering (oberoende företag certifierar leverantörer). ICA kräver att alla varor är kontrollerade samt odlade enligt EurepGap, IP eller liknande.<sup>360</sup> Övriga aktörer, med vilka muntlig kommunikation fördes, föredrar IP-odling, förutom Everfresh där IP är en nödvändighet, och det mesta som säljs är IP-odlat. Det ska gå att spåra varje odlare eller odlingsätt med hjälp av förpackningen.

#### 4.3.1.4 Kundservice

En form av kundservicen består av att förse förpackningar med streckkoder för att förenkla identifiering, vilket är nödvändigt för att automatisk order i butik ska fungera. Förpackningstekniskt sett bör förpackningar vara miljövänliga, ergonomiska, uppställda på ett sätt som underlättar hantering, streckkodsinläsning och butiksexponering. ICA kräver exempelvis att leverantörer är anslutna till REPA (organisation för förpackningsinsamling).<sup>361</sup>

<sup>354</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 8.

<sup>355</sup> ICA (2003) *Leverantörshandbok*. s. 13-14. URL: <https://levnet.ica.se>.

<sup>356</sup> Saba Frukt och Grönt (2007) *Frågor & svar*. URL: <http://www.saba.se>.

<sup>357</sup> Saba Frukt och Grönt (2007) *Miljö- och kvalitetsordboken*. URL: <http://www.saba.se>.

<sup>358</sup> Saba Frukt och Grönt (2007) *Miljö & kvalitet*. URL: <http://www.saba.se>.

<sup>359</sup> <http://www.saba.se>.

<sup>360</sup> Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden. s. 10-11.

<sup>361</sup> ICA (2003) *Leverantörshandbok*. s. 25-26. URL: <https://levnet.ica.se>.

Detaljisterna vill att leveranserna sker vid överenskomna tider och i avtalade orderkvantiteter. Kundenservice eller leveranssäkerheten är betydelsefullt men inte avgörande vid val av leverantörer på Everfresh. På Everfresh måste en leverantör betala 500 € i böter om något inte stämmer med tiden, storleken på den levererade beställningen, förpackningsuppställningen, emballagen och dylikt. Om försämrad dialog mellan Everfresh och leverantören uppstår p.g.a. att leverantören missköter sig vecka efter vecka sker leverantörsbytet.

Ur samtalen med detaljisterna och grossisterna framkom att många inte använder EDI-system i en större omfattning utan orderläggning/beställning sker via Internet och telefon, men det finns en strävan mot att EDI används. Leverantörer bör samarbeta med ICA via EDI-systemet.<sup>362</sup> Den vanligaste betalningsmetoden är fakturasystem och betalning på 30 dagar.

I Ipsos-Eurekas undersökning<sup>363</sup> svarade 14 av 100 butiker att de upplevde problem i kontakterna med producenterna. Leveranssäkerhet och svårigheter med de administrativa rutinerna var exempel på problem. Allt i en modern koncern sköts på ett modernt sätt betalningsmetoder, e-fakturer, dataöverföringar och de lokala producenterna hanterar faktureringen på ett annat sätt, handskrivna fakturer.

### 4.3.2 De mindre regionala grossisternas krav

De mindre grossisternas krav på småskaliga och lokala leverantörer är väldigt olika.<sup>364</sup> Vissa grossister ställer inga speciella krav på produkterna så länge de är fräscha och går att sälja medan andra har högre krav på förpackningar och viss storlek på årsvolymer. Det råder en viss brist på lokalproducerat och spårbarheten är väsentlig. För varorna spelar inte någon större roll vilken gård de härstammar ifrån utan snarare vilken region. Då kan lokala producenter vara en styrka för grossisten på den regionala marknaden. Det finns restauranger som profilerar sig genom att servera regionala varor som kommer från mindre grossister.<sup>365</sup>

Rädslan att bli andra klassens kund är påtaglig eftersom producenterna kan välja att leverera de bästa produkterna genom sina största/väletablerade/befintliga försäljningskanaler.<sup>366</sup> Samtidigt är det en fördel för leverantören att vara känd på marknaden och därmed pålitlig. De flesta grosshandlarna verkar acceptera att säsongprodukter bara finns en viss tid, även om flera kommenterat att de är lite jobbiga att hantera. Flera grossister säger att producenterna inte förstår deras villkor och kan därför inte samarbeta effektivt. Producenterna besitter inte tillräcklig kunskap eller förståelse om grossisternas distributionsverksamhet (kostnader, lämpliga förpackningar och märkningar). Några partihandlare menar dock att grossisterna måste anpassa sin organisation till producenternas förhållanden för att främja landsbygden och regionen.<sup>367</sup>

### 4.3.3 Konsumenternas krav

Synovate Temo har gjort en undersökning år 2007 på initiativ av Axfood till drygt 1 000 svenskar som fick svara på frågorna och rangordna de mest betydelsefulla kraven på den egna

---

<sup>362</sup> ICA (2003) *Leverantörshandbok*. s. 33. URL: <https://levnet.ica.se>.

<sup>363</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 23.

<sup>364</sup> Thomsson, O. (2003) *Regionala grossister och den regionala maten*. Statens Lantbruksuniversitet – Omvärld & Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien. s. 4.

<sup>365</sup> *Ibid.* s. 5.

<sup>366</sup> *Ibid.* s. 5.

<sup>367</sup> *Ibid.* s. 6.

matbutiken. De viktigaste kraven på den egna matbutiken, med andelen tillfrågade som markerat respektive alternativ inom parentes, är i rangordning:<sup>368</sup>

- Bra färskvaror (100 %)
- Hög kvalitet på maten (99 %)
- Hälsosam mat (95 %)
- Bra utbud av bröd (89 %)
- Sortiment för allergiker (79 %)
- Lokalt producerade matvaror (73 %)
- Ekologiska matvaror (72 %)
- Lågprisalternativ (69 %)

I konsumentundersökningen från 2004, genomförd av Ipsos-Eureka om lokal och regional mat på uppdrag av SLU, Hushållningssällskapet, LRF, Axfood, ICA samt regionerna Dalarna, Värmland, Östergötland, Gotland, Halland och Kronoberg, fick konsumenterna svara på hur viktiga olika egenskaper är vid inköp av livsmedel. Andelen som anser de respektive egenskaperna som viktiga/mycket viktiga är:<sup>369</sup>

- Smakar bra (97 %)
- Färskt (93 %)
- Hög kvalitet (92 %)
- Hälsosamt (78 %)
- Producerat i Sverige (56 %)
- Lågt pris (40 %)
- Närproducerat (26 %)
- Kravmärkt/ekologiskt (24 %)
- Kommer från mindre producent (22 %)

Svenska konsumenter uppger vidare på frågan varför de inhandlar regional mat tre argument: att främja sysselsättningen, att stödja en bra miljö för människor och djur samt att befrämja en levande landsbygd.<sup>370</sup> Genom sitt val av produkter tar slutkonsumenterna ett samhällsansvar. Djuretiken är mycket betydelsefull för konsumenter som köper lokal och regional mat och av de tillfrågade konsumenterna menar 90 % att djuretiken är väldigt viktigt. Näst viktigast (77 %) är att produkterna har en tydlig avsändare.

Såväl idag som framöver finns ett starkt intresse för att köpa regionalt producerat kött/chark (57 %) och grönsaker (44 %). Efterfrågan på lokalt odlad frukt (15 %) är större än dagens utbud. Samtidigt uppfattas den regionala maten som dyr och svår att få tag i. I undersökningen framkommer att cirka 90 % av konsumenterna vill köpa de regionalt producerade livsmedlen i

---

<sup>368</sup> Axfood (2007) *Synovate TEMO: Svenskarna ställer nya krav på matbutikerna*. URL: <http://www.axfood.se>.

<sup>369</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 5.

<sup>370</sup> *Ibid.* s. 6-7.

livsmedelsbutiken. Mellan 4 och 7 % vill köpa livsmedlen på torget, i specialbutiker, saluhallar eller direkt hos producenten.<sup>371</sup>

#### 4.4 Sammanfattning

Stora flöden av frukt och grönsaker inom Sverige går igenom de allt större odlarna, ett fåtal odlarföreningar i Sydsverige samt några få nära samarbetande grossister och detaljister. De två sistnämnda stora typer av aktörer har central inköpsorganisation och arbetar med ett antal standardkrav såsom stora volymer, kvalitetscertifiering, lågt pris och hög kundservice. Dessa krav utgör hinder för små leverantörer att komma in i de stora handelskedjornas sortiment. I handeln med frukt och grönt styr efterfrågan och utbudet priset och långsiktiga avtal är förunnade några få producenter.

Vanligtvis finns i butikerna förutom det vanliga sortimentet som kommer från detaljhandelskedjans grossist, ett mindre tilläggsortiment för regionala dyrare produkter. Detta sortiment varierar mellan kedjorna och deras butikskoncept samt köps in från ett allt mindre antal och allt oftare centralt valda leverantörer. Konsumentefterfrågan på dessa varor har sin grund i det större intresset för miljöhänsyn och landsbygdens överlevnad. Det har framförts att det bör ges stöd till utveckling av strukturer som gör det möjligt för små producenter att få avsättning för sina produkter hos stora upphandlare. På senare år har en del regionala kanaler för mindre odlare utvecklats som exempelvis:

- Samarbete genom bl.a. e-handelnätverk som ökar volymen, leveransservice och utbudet samt utnyttjar samdistribution via skapandet av ett regionalt uppsamlingscentrum.
- Försäljning via bondemarknader/gårdsbutiker/egna detaljhandelsbutiker (direkta kanaler mellan producent och konsument).
- Mindre regionala grossister (speciellt i restaurangbranschen eftersom denna är mindre centraliserad i jämförelse med detaljhandelssidan och det finns restauranger som profilerar sig med regionala matvaror).

På livsmedelsområdet finns det idag ett antal aktörer vilka verkar dels regionalt och dels nationellt samt har till uppgift att arbeta med utveckling av småskalig livsmedelsförädling.

---

<sup>371</sup> Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659. s. 8-9.

## 5 ANALYS

---

*Empirin gav beskrivning av de identifierade distributionskanalerna och distributionskanalaktörerna från producent till detaljist. Därtill skildrades strategin och organisationen hos detaljisterna och deras grossister. Deras och konsumenternas krav och efterfrågan kartlades och presenterades. I detta kapitel analyseras dessa empiriska data med utgångspunkt i det teoretiska ramverket samt genom jämförelser mellan distributionskanalaktörerna. Jämförelserna mellan aktörernas strategi, relationer, organisation och krav används för att genomföra dataanalyserna.*

---

### 5.1 Introduktion

Detta kapitel innefattar analyserna och jämförelserna av distributionskanalerna och aktörerna involverade i handeln med frukt och grönt inom den svenska dagligvaruhandeln utifrån den insamlade informationen som beskrivits i empirin. Analysen tar sin utgångspunkt i den teori som presenteras i teorikapitlet. Först genomförs en analys av produktens och marknadens inverkan på distributionskanalstrukturen för att sedan gå igenom producenternas, grossisternas och detaljisternas roll, strategier och relationer.

Kopplingen mellan distribution och inköp ligger i att beskriva hur decentraliserad eller centraliserad inköpsverksamhet hos grossister och detaljister påverkar aktörernas flöden och distributionskanalstrukturen. På inköpsidan studeras den taktiska inköpsprocessen hos grossister och detaljister: specificera krav, välja leverantör och utforma kontrakt. Sedan kompareras detaljisternas och grossisternas inköpskrav vid val av leverantörer för att dela in kraven i marknadsvinnande och marknadskvalificerande faktorer, vilket är avgörande för valet av leverantören. Ändamålet är att hos småskaliga odlare skapa en förståelse för egenskaper som deras kunder värderar mest så att en producent utifrån denna information lättare kan orientera sig i sökandet efter nya kunder eller försäljningskanaler på marknaden. Vidare kan en mindre odlare med hjälp av denna information profilera sig och marknadsföra sig på ett effektivt sätt samt stärka sin ställning i förhållande till köparen.

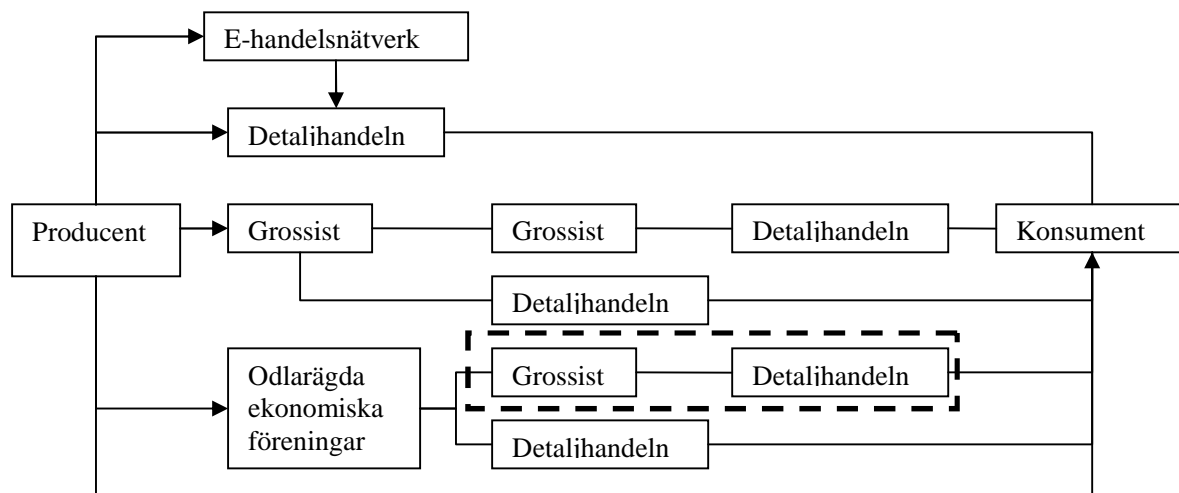
### 5.2 Distributionskanaler – struktur, aktörer och strategi

Denna första del av analyskapitlet utreder produktens och marknadens (handeln med frukt och grönt) inverkan på utseendet av distributionskanalen och strukturen, behovet och jämförelser av lämpliga mellanled från producent till kund samt aktörernas (producenternas, grossisternas och detaljisternas) roll i kanalen. De genomförda analyserna av bindningar och integrationer aktörerna emellan samt deras påverkan på flöden och mindre leverantörer finns redovisade här. Likaså jämförs de största detaljisternas och grossisternas inköpsorganisation och dess konsekvenser för relationer till småskaliga odlare. Särskilt den, ofta hos detaljisterna och grossisterna, centraliserade inköpsverksamhetens effekter på leverantörernas förhållanden diskuteras.

De stora detaljisterna och grossisterna har ett mycket nära samarbete sinsemellan varför dessa kan placeras tillsammans i den justerade modellen av figur 4.1 som skildrar den volymmässigt största kanalen, producent – odlarförening – grossist – detaljhandeln – konsument (se figur 5.1). Därutöver finns i den modifierade figuren 5.1 e-handelnätverk för närproducerade produkter som säljer till bl.a. butiker och restauranger. Den branschen har uppkommit på senare år och där kan nätverkssystemet BE nämnas som startade år 2005 och omfattar nu för



tiden 22 uppsamlingsorter. En annan växande trend för regionala produkter från mindre producenter är den i teorin för konsumentprodukter ovanliga direkta distributionskanalen mellan producent och konsument (se figur 3.4), BEM som från att ha endast existerat i Stockholm år 2000 numera finns på 15 platser i Sverige. En vidareutveckling av BEM är butiker som drivs året om av lantbrukare som sålde sina varor på BEM.



Figur 5.1 Varuflöde av frukt och grönsaker i svensk dagligvaruhandel

Majoriteten av frukt och grönt på den svenska marknaden distribueras från en större lantbrukare, som återfinns i södra Sverige, genom regional producentorganisation (odlarförening), till grossist och detaljist. Producentorganisationerna samlar in varor från de svenska odlarna inom sina regioner och på detta sätt utför en grossistfunktion medan grossisterna samlar in produkterna från producentorganisationerna och utlandet för att på detta sätt erbjuda en sortimentsfunktion.

Förutom frukt och grönt som överhuvudtaget inte odlas i Sverige som bananer eller apelsiner, importeras säsonsberoende varor som salladskål och rotfrukter under vintern från Ungern, Holland, Storbritannien och Spanien. Huvuddelen av den svenska grönsaksproduktionen sker i Skåne och mellanleden (som också har sin verksamhet belägen i södra Sverige) i distributionskanalen gör det möjligt för de stora producenterna att få en nationell och ibland internationell spridning, då producentorganisationerna kan hjälpa till med export, genom att överbrygga de geografiska gapen mellan produktion och konsumtion.

Det fysiska flödet kan, utöver den traditionella vägen, producent – producentorganisation (odlarförening) – grossist – detaljist – konsument, i vissa fall gå direkt mellan odlare och detaljist där mellanleden såsom producentorganisationer och grossister spelar någon sorts mäklare eller förmedlare. Mellanledens uppgift är i detta tillstånd att upprätthålla och samordna informations- och betalningsflöden. Grossisten betar sig i dessa fall i allt mindre utsträckning som lagerhållare för detaljhandelskedjornas butiker. ECR gör att inköp och logistik styrs utifrån vad som händer på butikshyllan med hjälp av streckkodsinskaning vilket möjliggör affärsstyrning utifrån aktuell efterfrågan eftersom försäljningssiffror skickas till alla inblandade led i distributionskanalen, detaljist, grossist och producent.

Det täta distributionsnätverket tyder på att frukt och grönsaker är typiska konsumentprodukter som köps frekvent, i mindre volymer (p.g.a. den korta hållbarhetstiden), regelmässigt samt kännetecknas av många slutkunder, jämnare efterfrågan och låga vinstmarginaler. Övriga

faktorer som berättigar existensen av mellanhänder i den svenska handeln med frukt och grönt samt dess distributionskanal är:

- Behov av sortimentsfunktion som överbryggat variant- och kvantitetsgapen eftersom konsumenterna kräver olika sorters frukt och grönt i små mängder samtidigt som stordriftsfördelar gör det lönsamt för odlare att producera ett fåtal varianter av en sorts frukt eller grönsak i stora volymer.
- Krav på snabba leveranser p.g.a. lättfördärligheten.
- Frukt och grönsaker är etablerade och standardiserade produkter.
- Odlare har inte tillräckliga resurser (personellt/finansiellt) för att klara marknadsföring på egen hand och vet inte därmed var den potentiella kunden är samt vem han eller hon är, vilket gör att lantbrukarna behöver hjälp av mellanhänder som kan överbrygga kommunikations- och variantgapen.

Distributionskanalnivåer för svenskt odlade frukter och grönsaker i den svenska dagligvaruhandeln präglas av ett mindre antal aktörer i varje led i kanalen, särskilt på grossist- och detaljistnivån. Det finns inte tillräckligt många försäljningsställen som inte är kopplade till de stora detaljhandelskedjorna i landet, vilket gör det svårt för de mindre lantbrukarnas frukt och grönt att nå ut till slutkonsumenterna p.g.a. de stora kedjornas krav på stora volymer. Detta har sin grund i bl.a. stordriftsfördelarna.

Samordningen mellan de största producenterna och den vertikala integrationen mellan framför allt grossisterna och detaljhandeln innebär att de inblandade företagen har möjlighet att styra fysiska, informations- samt betalningsflöden på ett ur helhetssyn kostnadseffektivt sätt med hjälp av bl.a. storskalighetsfördelar och kvantitetsrabatter. Detta med centralstyrningen av inköpsfunktionen hos detaljisterna och deras grossister gör det möjligt för de stora detaljisterna, odlarna, producentorganisationerna samt grossisterna att erhålla kostnadsreducerande effekter i lagring, transport och materialhantering. Nackdelen är att flexibiliteten begränsas eftersom aktörerna binder upp sig, vilket medför att mindre odlare har svårt att komma in genom de försäljningskanaler som har störst omsättningspotential.

En annan faktor som hänsyn måste tas till är det närstående förhållandet mellan grossisterna och detaljisterna. De största butikerna skulle kunna göra inköp direkt från leverantörerna i vissa fall men i ett sådant läge finns risker att det blir störningar i relationer med grossisten för både butiken och odlaren om de bestämmer sig för att hoppa över mellanledet, grossisten. När andelen frukter och grönsaker som måste handlas in från en grossist är avtalsreglerad, som på Coop Forum i Hisings Backa där 97 % av sortimentet måste komma från Everfresh, skulle undvikandet av mellanledet betyda ett kontraktsbrott.

Kraven på stora volymer, oligopolstrukturen och centralstyrningen hos detaljhandels grossister av bl.a. sortimentet och inköpsorganisationen i dagligvaruhandeln skapar svårigheter för små leverantörer att komma in i butikens sortiment. Samtidigt skulle de flesta konsumenter vilja handla lokala och småskaliga odlares produkter i den vanliga livsmedelsbutiken. Eftersom de mindre odlarna inte klarar av att hålla det låga pris som de stora detaljhandelskedjornas grossister uppnår med hjälp av storskalighetens fördelar säljer de sina lokalt eller regionalt nischade speciella produkter till ett högre pris genom andra försäljningskanaler. Exempel på dessa kanaler är direkt till konsument (på bondemarknader, e-handelsprenumeration och gårdsbutiker) via butik, restaurang eller genom mindre regionala grossister till butiker, restauranger, olika samarbetsformer samt e-handelsnätverk.

Bl.a. omständigheter är det den existerande volymen och den potentiella kapaciteten som avgör om en producent ska sälja sina produkter genom enskilda butiker, gårdsbutiker, restauranger eller om odlaren ska gå via en partihandlare eller något annat mellanled. WBG har tillräckligt stora kvantiteter, eftersom företaget redan idag levererar till Coops regionallager i Luleå varifrån transport till butikerna i länet omhändertas, för att det ska finnas behov av en mellanhands sortimentsfunktion för att överbrygga variant- och kvantitetsgapen. Samtidigt kan en specialiserad mellanhand hjälpa WBG och andra mindre producenter i liknande situation med marknadsföring, försäljning och överbryggandet av geografiska gap.

### **5.2.1 Producenter**

De stora odlarna i Sverige blir allt större och småskaliga producenter som inte klarar av att leverera stora kvantiteter, växa eller inte har resurser/kunskap att marknadsföra sig och kvalitetscertifiera sin verksamhet lämnar ifrån sig sina marknadsandelar till de redan stora odlarna. Ett bevis är att den odlade arealen i Sverige inte har varit förändrad under de senaste 20 åren, medan antalet företag kontinuerligt minskar.

Större odlare i södra Sverige samarbetar ofta genom horisontell integration via de stora odlarföreningarna som exempelvis Sydgrönt, Grönsaksmästarna eller MOEK vilka huvudsakligen säljer produkterna till de största detaljisternas grossister. Samarbetet i producentorganisationerna möjliggör bearbetning av en gemensam marknad med stöd av försäljnings- och logistikavdelningar på odlarföreningarna. På Sydgrönt planeras säsongen och producenternas skörd under vintern i samråd med odlarna och kunderna. Genom denna samverkan kompletterar producenterna varandra finansiellt, produktions- och distributionsmässigt. Produkterna i sortimentet stödjer varandra med hjälp av kompletterande försäljning (stort utbud).

Hög och jämn kvalitet på produkterna i samband med lågt pris är i dagens läge möjligt tack vare storskaligheten. Detta är ofta kopplad med nationell täckning för stora leverantörer som säljer sina produkter genom de stora odlarföreningarna, som mestadels samlar in varor från geografiskt avgränsade regioner i södra delar av Sverige. På detta sätt missgynnas lantbrukarna i övriga delar Sverige, exempelvis Norrland, eftersom de inte kommer åt de största detaljisternas försörjningskedja och distributionskanalen med högst försäljningspotential i Sverige. I Norrland är inte heller parallella distributionskanaler såsom BE eller BEM lika förkovrade och utbredda som i sydligare delar av landet vilket kan förklaras med den låga befolkningstätheten i norra Sverige.

Småskaliga producenter verkar vara tvungna att sälja sina produkter i sitt lokala eller regionala närområde genom alternativa försäljningskanaler, som exempelvis marknader, direkt till restaurang eller butik. Anledningen är att de stora producenterna i de stora sydsvenska odlarföreningarna genom stordriftsfördelar i distributionen kan hålla låga priser och få stor spridning för sina varor inom landet.

I WBG:s fall finns ingen försäljningsavdelning på odlarföreningen Norrbottens Bär och Grönsaker. Om en odlarförening redan har den samlade informationen om många odlare inom sitt geografiska område blir denna producentorganisation en eventuell specialiserad mellanhand som överbryggat gapen mellan produktion och konsumtion för mindre regionala producenter som även kan hjälpa sina medlemmar att sälja sina produkter utanför länet. Detta sker lämpligen via en sorts grossistfunktion som kan sköta marknadsföringen, skördeplaneringen och distributionen. En sådan funktion avlastar varje enskild producent att

på egen hand söka upp potentiella köpare så att lantbrukarna kan koncentrera sig på produktionsverksamheten.

Att många små livsmedelsleverantörer producerar liknande grönsaker och frukter eller att de mindre lantbrukarna odlar de stora producentorganisationernas standardvaror leder till överlappning. Mer gemensamt samarbete på regional nivå inom sortimentsstyrning och skördeplanering av odlade produkter leder till förbättrade möjligheter att konkurrera på marknaden. Genom samverkan med andra småskaliga odlare, inom exempelvis någon form av odlarförening, med hjälp av horisontell integration kan producenterna erbjuda bredare utbud samt större volymer för att underlätta inköp för potentiella kunder, sänka logistikkostnader och öka utnyttjandegraden i distributionen med hjälp av samdistribution som i sin tur ger lägre priser gentemot kunden. En ytterligare fördel är att samarbetspartners kan dela på kostnader för marknadsföring.

Andra alternativa avsättningskanaler genom samarbete på producentnivå för de mindre producenterna är att odla åt en stor producent och på detta vis komma åt de stora grossisternas distributionskanaler eller att sälja andra lantbrukares produkter i sin gårdsbutik, alternativt sälja sina produkter i kollegornas gårdsbutiker. Det är viktigt att tänka på att om en småodlare producerar åt en större kollega, som säljer till de största producentorganisationerna och till följd därav de största grossisterna, måste de högre kraven på exempelvis IP-certifiering och HACCP uppfyllas.

Ur empirin framkommer att det existerar behov av stöd till utveckling av strukturer som gör det möjligt för små producenter att få avsättning för sina produkter hos stora upphandlare som t.ex. regionala grossistföretag eller marknadstorg. Det är svårt för de små leverantörerna att arbeta fram säljkanaler för att exempelvis kunna vara med i offentliga upphandlingar och de som lyckas har i regel hjälp med försäljningen. Det finns aktörer, som sökt statliga subventioner, vilka arbetar för utveckling av mindre lantbrukare för att främja småskalig livsmedelsförädling (se bilaga 4 för presentation av dessa aktörer). LivsTek och Hushållningssällskapen med flera utgör hjälp på vägen till nya försäljnings- samt distributionskanaler för mindre lantbrukare.

Den traditionella distributionskanalen är inte anpassad för små odlare därför att. bl.a. stordriftsfördelarna inom detaljhandels- samt grossistledet skapar behov av stora odlingsvolymer. Av den orsaken har det på senare tid tillkommit nya aktörer. Dessa strävar efter att bli specialiserade mellanhänder som ska överbrygga gapen mellan produktion och konsumtion för de lantbrukare som inte klarar av volymkraven från de största aktörerna i alla led i distributionskanalen för frukt och grönsaker. Tillväxten av BEM och dess vidareutveckling, Bondens Egen Butik (butikerna som har öppet året runt), samt prenumerationssystem riktade till slutkonsumenter, där producenterna själva bedriver försäljningsverksamhet riktad direkt till slutkonsumenter, är det yttersta tecknet på avsaknaden av de specialiserade mellanleden lämpade för mindre lantbrukare. I Norrbotten finns ingen BEM, vilket hindrar odlare att exempelvis skapa informella nätverk som kan leda till olika samarbetsformer mellan lantbrukarna i länet samt möjligtvis utvecklas till skapandet av Bondens Egen Butik i exempelvis Luleå eller i Haparanda, där IKEAs nyligen öppnade varuhus ligger.

Att regionala och lokala myndigheter är villiga att hjälpa mindre lantbrukare är en faktor som är betydelsefull för framtagandet av samarbetsformer. Denna sorts engagemang har gjort det möjligt att det i Västra Götaland med länsstyrelsens hjälp tillsammans med mindre producenter bildas ett livsmedelscentrum som ska hjälpa regionala lantbrukare att sälja sina

varor till konsumenter, storkök och restauranger. Ett annat projekts syfte i Mälardalen är att lösa problem med distributionen som upplevs som dyr för småskaliga livsmedelsförädlare vilket bottnar i samdistributionsproblematiken. Dessa initiativ är ett sätt att understödja småskaliga odlare att hitta nya distributionskanaler samt sänka kostnader som i sin tur kan sänka försäljningspriset av deras produkter eftersom de stora odlarna redan är välorganiserade genom de största producentorganisationerna, grossisterna och detaljhandelskedjorna.

Ett annat exempel på hjälp som kommit från myndigheter är Region Halland som har varit aktiv vid framtagandet av Matporten som försöker diversifiera servicegraden på bl.a. logistiktjänster genom att en kund kan välja att hämta varor själv eller få godset levererat till dörren. Dessa nyligen startade projekt som e-handelnätverkssystemen BE och Matporten försöker, förutom att erbjuda en försäljningskanal, att lösa problem med att överbrygga de geografiska gapen eftersom de mindre producenterna finns på ett flertal platser långt ifrån många kunder medan dessa kunder finns i ett antal större städer. Att småskaliga odlare är geografiskt utspridda inom ett län medan potentiella kunder och konsumenter finns i ett antal större städer försvårar logistiken med avseende på ruttplanering och resursutnyttjande i samband med transport om en odlare t.ex. skickar för små kvantiteter för en fullastad lastbil.

En lämplig distributions- och uppsamlingscentral på läns- eller regionnivå underlättar för kunderna att göra inköp med avseende på kvantitet samt leveransservice. Denna effektivisering kan leda till att t.o.m. de stora detaljhandelskedjornas butiker på längre sikt tar in fler lokala produkter i sitt sortiment, eftersom det är där de flesta konsumenter vill handla regionala frukter och grönsaker.

Mindre odlare har ibland inte tillräckliga resurser jämfört med de storskaliga producenterna för att sköta sina kundkontakter med hjälp av moderna administrativa, fakturerings- samt betalningsrutiner. Nätverkssystemet BE ger möjlighet till en kund att, genom ett elektroniskt betalnings- och faktureringsystem, få en faktura. Utöver detta löser systemet problem med gemensam sortimentsstyrning (kundefterfrågan) av odlarnas produkter på regional nivå samt underlättar samdistributionen genom samlastning från geografiskt gleasa områden.

Om de alternativa försäljningskanalerna för närproducerade livsmedel, där bl.a. direkt kontakt mellan producent och slutkonsument uppstår, lyckas med marknadsföringen av lokala och regionala produkter och försäljningen av dessa ökar kan det leda till decentralisering i detalj- och grossisthandeln. De stora detaljhandelsblocken i Sverige kan i så fall i likhet med Storbritanniens största detaljhandelskedja delvis decentralisera inköpsverksamheten för att inte förlora konsumenterna till just dessa alternativa distributionskanaler.

## **5.2.2 Grossister**

De tre största detaljhandelskedjornas grossister i Sverige (Everfresh Group, ICA Frukt och Grönt samt Saba Frukt och Grönt) har koncentrerat majoriteten av sina kvantitetsmässigt stora inköp av svenska grönsaker till ett fåtal sydsvenska odlarföreningar. Partihandlarna är vidare i hög grad koncentrerade och inkommerade med detaljhandelskedjorna och utnyttjar effektivt stordriftsfördelar.

Grossisterna är mer eller mindre integrerade framåt, bakåt eller vertikalt i de största detaljhandelsblocken och i ICAs fall en avdelning inom bolaget. På Saba Frukt och Grönt anställdes år 2007 fem personer från Axfood som skulle sköta inköp av frukt och grönt för Axfoods del. På detta vis har Axfood fått en egen inköpsorganisation inom Saba. Saba får med andra ord en inbäddad inköpsorganisation från Axfood som kommer att styra handeln

med frukt och grönsaker för egen räkning. Saba kommer att stå för logistiken och distributionen.

Everfresh kan å sin sida betraktas som en utkontrakterad inköpsavdelning för frukt och grönsaker åt Coop som har många friheter vid valet av leverantörer. Everfresh, den största grossisten, som levererar frukt och grönt till Coop samt Bergendahls (fjärde största detaljhandelskedjan i Sverige) är den minst inlemmade grossisten med sin detaljhandelskedja eftersom Everfresh är involverade i själva handeln med frukt och grönsaker. Everfresh sköter inte enbart inköp och distributionen åt sin detaljist. Ibland levererar Everfresh till tre detaljhandelskedjor då en del av Everfreshs frukt och grönt kommer in till ICAs butiker via mindre grossister som samarbetar med Everfresh.

Att ICA på sådant vis får in Everfreshs produkter är möjligt tack vare den förändrade grossistrollen som inte längre enbart är en lagerhållare utan börjar likna allt mer en informations- och logistiksamordnarens funktion. Grossistrollen innefattade förut likaså ompackning vilket håller på att förändras successivt. Detaljhandeln och deras grossister har ofta som krav att varorna går genom sin distributionskanal i säljande förpackningar. Detta beror på möjligheten att underlätta hanteringen och minimera upppacknings- och ompackningstiden och därvid hörande kostnaden i försörjningskedjan.

Storskalighetens fördelar gör det möjligt för de största producentorganisationerna, grossisterna och detaljisterna att hålla priset nere genom låga produktions- och distributionskostnader även vid längre avstånd. För detaljisterna är det enligt informationen presenterad i empirin billigare att köpa in varor i centrala sortiment via egen grossist än att inhandla produkterna från mindre lokala eller regionala producenter. Centraliseringen av inköpsorganisationen och storskaligheten hos detaljisternas grossister gör det svårt för mindre odlare att komma in i distributionskanaler där det mesta av frukt och grönt flödar igenom.

Saba och Everfresh, två av de tre största grossisterna, förmedlar sina produkter till andra mindre grossister, både på detaljhandels- samt storhushålls- och servicehandelsidan. Everfresh har exempelvis omkring 100 mindre regionala grossister som kunder, vilket tyder på att dagligvaruhandelsmarknaden, men likaledes storhushållsgrossistmarknaden dock i mindre omfattning, är koncentrerade i detta led. Mindre grossister som arbetar med restauranger och storkök är mer villiga att ta in småodlars produkter eftersom dessa grossister är koncentrerade och centraliserade i lägre grad jämfört med de regionala grossister som levererar grönsaker och frukter till detaljhandelsbutiker. Orsaken är att detaljhandels försörjningskedja domineras så starkt av de tre stora blocken.

Inom smågrossistbranschen på storhushållssidan är trenden mot koncentration, samordnings- och stordriftsfördelar substantiell. Att mindre grossister går ihop eller blir uppköpta av större grossister kommer att resultera i leverantörskraven på större volymer. Denna utveckling kommer att göra det besvärligare för lantbrukare som säljer och producerar mindre produktkvantiteter.

Den befintliga grossistmarknaden blir allt mindre lämpad för småskaliga producenter och några partihandlare menar att mindre regionala grossister bör anpassa sin organisation i förhållande till små producenter för att främja landsbygden och regionen. Möjliga kunder för en småskalig lantbrukare är i dagens läge regionala grossister och restauranger som profilerar sig med marknadsföring av regionala livsmedel, som nischat in sig på lokala eller geografiskt nära leverantörer.

För en mindre odlare är det i nuläget lättare att etablera affärsverksamhet med i första hand mindre grossister på storhushållssidan samt likaså restauranger eftersom den i högre grad decentraliserade inköpsorganisationen på restauranggrossistmarknaden jämfört med detaljhandeln troligtvis inte kräver lika stora kvantiteter. Den möjliga och önskade produktionskapacitetsökningen avgör om en odlare bör sälja sina produkter genom enskilda butiker, gårdsbutiker, restauranger eller om producenten ska gå via en partihandlare eller något annat mellanled, vilket är fallet om lantbrukaren av WBG:s typ har så stora kvantiteter att det finns behov av sortimentsfunktion och önskan om hjälp med marknadsföring, försäljning och överbryggandet av geografiska gap. Detta kan endast en aktör av grossistliknande karaktär erbjuda. Utöver detta är det frågan om en odlare har tillräckliga resurser i form av finanser eller tid för att upprätthålla flera verksamheter samtidigt.

### 5.2.3 Detaljister

Om oligopolstrukturen som råder i den svenska detaljhandeln har stärkt handelskedjorna gentemot producenterna är antalet dagligvaruhandelsblocken och potentiella kunder för en livsmedelsleverantör ännu mindre i Norra Norrland. Eftersom en regional lantbrukare är beroende av ett fåtal köpare kan förlust av en kund innebära en avsevärd minskning av omsättningen. Ju längre norrut i landet en lokal producent befinner sig desto är antalet kedjor och eventuella köpare mindre för odlaren. Antalet butikskedjor minskar från 6 i Södra Götaland till 3 i Norra Norrland. Detta kan uppmärksammas vid en blick på detaljhandelskedjornas regionala fördelning i bilaga 3. I Norra Norrland existerar endast tre aktörer inom detaljistledet, där ICA och Coop är dominanta med marknadsandelarna på runt 50 respektive 40 %. Axfood som står för de resterande 10 % av försäljningen i Norra Norrland är annars, totalt sett i landet som helhet, nästan lika stora som Coop med ungefär 20 % av marknaden på detaljhandelnivån.

De tre marknadsdominerande detaljhandelskedjorna i Sverige (ICA, Coop och Axfood) har mer eller mindre inordnat de största grossisterna för frukt och grönt (ICA Frukt och Grönt, Everfresh samt Saba) i sin verksamhet. Dock finns det skillnader i detaljisternas förhållningssätt och relation till den egna grossisten.

Speciellt ICA betonade tidigare en förstärkt och utvecklad grossistroll då det var viktigt för butikernas konkurrensförmåga. Idag ser det likadant ut och grossisten för frukt och grönsaker är fortfarande en enhet inom ICA-koncernen. Inom Coop, och delvis också Axfood, resoneras det förut annorlunda och de såg grossistfunktionen som en stödfunktion till detaljhandeln. Grossisten behövde med detta resonemang inte nödvändigtvis vara en funktion som var helintegrerad i handelsblocket utan skulle kunna utföras av fristående specialister.

Axfoods syn på grossistrollen verkar ha förändrats i och med att det skapas en egen organisation inom Saba Frukt och Grönt som ska sköta inköp och handel av frukt och grönt. Coop är från och med år 2007 det enda stora detaljhandelsblock som överlåter handeln och inköp av frukt och grönsaker utföras av en relativt fristående aktör även om Everfresh kan anses vara deras utkontrakterade inköpsavdelning för frukt och grönt som har möjlighet att bestämma valet av leverantören åt Coop.

Stordriftsfördelarna och ett slags beroendeförhållande med bl.a. de stora volymerna hos detaljisternas delvis eller helintegrerade grossister samt de stora leverantörerna har påverkat odlarstrukturen så att mycket stora aktörer inom producentledet gynnas. Detta gör det svårt för mindre odlare att komma in i distributionskanaler där det mesta av frukt och grönt distribueras. Företagsstyrning och inköp inom dagligvaruhandeln, baserat på

samarbetsrelationer, ökar effektiviteten i logistiken. Partnerskap och kollaboration mellan aktörerna i försörjningskedjan med hjälp av integration stärker de involverade företagens konkurrenskraft, som i detta fall mellan grossister och detaljister. Drivkraften bakom integrationen är att uppnå ett flöde av konsumentanpassade varor som motsvarar de involverade aktörernas inköpskrav och specifikationer.

#### **5.2.4 De största detaljisternas inköpsverksamhet och relationer gentemot mindre leverantörer**

På samma gång som det finns ett ökat intresse för närproducerade livsmedel hos konsumenterna förhindras många gånger försäljning av sådana produkter i detaljhandelsbutikerna av kraven på stora volymer, oligopolstrukturen samt centralstyrningen hos detaljhandeln och grossister av sortimentet och inköpsorganisationen. Alla stora detaljhandelskedjor och därmed likaledes deras mer eller mindre integrerade grossister i Sverige försöker arbeta med samlade inköp och stora inköpsvolymer. Dagligvaruhandelsblocken försöker, genom tilltagande central styrning av inköp och beslut om butikernas sortiment, öka varuvolumen genom den egna grossistfunktionen. På detta sätt uppnås ökad effektivitet i varudistributionen. En påföljd av inköpscentraliseringen är att det har börjat bli svårare för leverantörer att sälja direkt till butiker oavsett om butiken hör till en helintegrerad kedja eller en frivillig kedja där köpmännen äger sina butiker.

Större detaljhandels- samt grossistföretag kännetecknas av ett kostnadseffektivt centraliserat inköpsbeteende, vilket avlastar butikerna från ansvaret att identifiera leverantörerna och förhandla med enskilda leverantörer. Kunskap om marknaden är samlad på ett centralt ställe och valet av leverantörerna underlättas. Samordningen samt distributionen mellan olika delar av företaget i relationen med leverantörerna förenklas.

En nackdel med den centraliserade inköpsverksamheten brukar vara att kontakterna med de avdelningar där det egentliga behovet och informationen finns, de enskilda butikerna, försvåras. Därför är orderläggning och beställning decentraliserad i dagligvaruhandeln med hjälp av avancerade, automatiska och datoriserade orderbehandlingstekniker som t.ex. ECR som bl.a. utnyttjar strekkodsinläsning. Genom inskanning av strekkoder kan leveranstid, leveransvolymer och leveranssätt bestämmas noggrant och ett företag har bättre möjlighet att kontrollera samt utvärdera sina leverantörer.

Alla detaljhandelsblock strävar efter att i framtiden tillämpa ännu mer centralisering av inköp och sortiment p.g.a. kostnadseffektivare flöden samt storskalighetsfördelar. Den teoretiska förankringen bakom inköps- och distributionsorganisation inom detaljhandelsblocken visar att kompetensen är hög inom kedjorna och att det finns en strävan mot flödesmässigt ännu större inköp och då även kostnadseffektivare distributionskanaler.

I takt med att den generella trenden i dagligvaruhandeln pekar mot centralisering kan skillnader i graden av denna iakttas mellan kedjorna och deras butikstyper. Vid granskning, på vilken instans eller nivå inom detaljhandelsföretaget förhandlingar om inköp förs är det ICA som är minst centraliserat av de tre största kedjorna, vilket kan förklaras med att flera ICA-butiker är ägda av butikscheferna. ICA är mest öppet för lokalt producerade varor av de tre stora blocken. En förklaring kan vara att de enskilda ICA-handlarna kan i större utsträckning bestämma vilka varor de vill ha i sitt sortiment.

Angående andelen regionala produkter av sortimentet som köps in till ICA existerar motsträviga uppgifter. I butiken menade representanten att 10 % av frukter och grönsaker i



sortimentet har lokalt eller regionalt ursprung. Från centralt håll, och till följd därav en mer översiktlig samt trovärdig källa, kommer information om att 25 % av frukt och grönsaker härstammar från regional odling. ICAs alla butikstyper har möjlighet att ta in livsmedel från mindre lokala eller regionala producenter.

I Coop Sverige är centralstyrningen större men ekologiskt sortiment är prioriterat och kan köpas in direkt av respektive butik. Som exempel på den mycket höga graden av inköpscentraliseringen kan anges att 97 % av frukt samt grönt på Coop Forum i Hisings Backa måste köpas in via Coops grossist för frukt och grönsaker, Everfresh Group. Inom Coop-koncernen finns det utrymme för regionalt producerade livsmedel på Coop Konsum och i mindre utsträckning inom Coop Extra (stormarknad) samt Coop Nära.

Axfoods butikskoncept tillämpar differentierade strategier beträffande de lokala/regionala produkterna. Hemköp har större möjlighet att göra inköp av lokala eller regionala matvaror jämfört med Willys. Inom Hemköp är det butiken som efterfrågar och tar initiativet till det lokala, regionala eller småskaliga urvalet. En förfrågan görs därefter till den centrala förvaltningen som lägger ut ett inköpsuppdrag på Axfood.

I de mindre centraliserade detaljhandelskedjornas enskilda butiker och därtill passande butikstyper som är inriktade på lokalt eller regionalt producerade varor eller i butikernas regionala grossister är möjligheten att ta in mindre odlarnas produkter högre. Ju mer ett detaljhandelsblock samarbetar centraliserat angående inköp samt sortiment via sin integrerade grossist för frukt och grönsaker p.g.a. skalfördelarna, desto mindre chans har en småodlars produkter att finnas på den starkt centraliserade kedjans enskilda butikers hyllor.

Det normala förfarandet i de volymmässigt största distributionskanalerna i branschen är att tillgången och efterfrågan styr prissättningen av frukter och grönsaker. I de flesta fall ingår inte parterna några långsiktigare relationer med större odlarföreningar fastän leverantörerna inte byts ut från dag till dag. Detaljhandeln försöker likaså spela ut leverantörerna mot varandra eftersom marknadskoncentrationen har gjort en odlare beroende av ett fåtal kunder i detaljhandeln. Ett sådant beteende från handelns sida kan ha lett till att leverantörerna samarbetar genom odlarföreningar och kan i värsta fall i framtiden leda till att producenterna kommer överens om kartellbildning och prisuppgörelser trots att sådana arrangemang är lagligt förbjudna.

De stora detaljisterna och grossisterna har bestämda standardkrav som stora volymer, IP-certifiering, HACCP, streckkodsmärkning, hög leveranssäkerhet och moderna administrationsrutiner. Uppfyller en stor odlarförening och i sin tur en stor producent dessa krav är det priset som styr på ICA. Från de stora detaljisterna och grossisternas sida efterfrågas på detta vis en stark kärna av ett fåtal huvudleverantörer som kan ge säkra produkter och leveranser, vilket utmynnar i att kontakt etableras med de mest konkurrenskraftiga leverantörerna. Denna sorts leverantörsrelation kan liknas vid en blandning av marknadsorientering och alternativa leverantörer eftersom leverantörerna inte byts från dag till dag. Långsiktiga relationer kan kombineras med kortsiktiga relationer och tillfälliga köp.

Många små leverantörers produkter hamnar utanför sortimentet för att de stora detaljhandelsblocken gärna vill ha nationell täckning på det mesta i sitt urval av varor. Trenden går mot att detaljisterna reducerar antalet mindre regionala eller lokala leverantörer och att detta tilläggssortiment av lokala leverantörers produkter i allt större omfattning avgörs

centralt. Detta medför att de utvalda leverantörerna kommer att leverera större kvantiteter, vilket försämrar läget för producenter som odlar frukt och grönt i mindre skala.

Eftersom en mindre regional odlare har svårt att konkurrera med priset och stora volymer på standardprodukter som lök, gurka eller tomat jämfört med de stora producenterna medför det att småodlarna producerar frukter eller grönsaker som är exklusiva. Här kan det handla om marknadsföring, speciella sorter, smaker, odlingsätt, förpackningar, miljömässiga fördelar, och korta transporter.

Om småodlare arbetar med strategier som gör produkterna unika utgör dessa varor komplement till de stora odlarnas homogena och standardiserade erbjudande. Annars har de småskaliga leverantörerna begränsade möjligheter att konkurrera med den funktionella kvaliteten, priset eller kvantiteter hos stora producenter. Det faktum att salladskål samt kålrötter importeras till Sverige under vintern hjälper WBG vid försäljningen av deras varor eftersom drygt hälften av konsumenterna tycker att det är viktigt eller mycket viktigt att livsmedel är producerade i Sverige.

En bidragande faktor till den rådande relationen mellan WBG och Coop är att väldigt få producenter odlar kålrötter och salladskål i Norrland. WBG har obefintlig konkurrens inom odlingen av salladskål och kålrötter i länet samt i övriga Norrland vilket gör företagets salladskål och kålrötter exklusiva genom att WBG är ensam om att erbjuda just dessa produkter nästan året om och att grönsakerna är lokalt/regionalt odlade. Således har WBG:s grönsaker den regionala förankringen som konsumenter efterfrågar i Norrland. Därför accepteras produkterna, skördade på WBG:s åkrar, av Coop Konsum trots att de ännu inte är producerade i överensstämmelse med varken IP-certifieringen eller HACCP, som idag tillhör den vanliga uppsättningen krav hos detaljisterna och grossisterna. WBG:s varor har inte heller streckkodsmärkning som är ett av standardkraven nu för tiden.

Kontraktsumformningen med ensamrätten på huvuddelen av all omsättning som Coop använder i sitt samarbete med WBG pekar på att det råder en mer komplicerad leverantörsmarknad i Norrland trots att WBG:s varor står för en liten del av Coops samlade kostnader. WBG:s regionala produkter kan endast köpas av enskilda leverantörer i Norrland varför Coop har en mera långsiktig relation till WBG.

Om en mindre producent arbetar med att odla sina produkter så att de är unika inom den egna regionen på liknande sätt som WBG säkrar denna leverantör avsättningen av sina varor. Finns det samarbete om sortimentsstyrning inom en region mellan mindre producenter så att lantbrukarna odlar efterfrågade men sinsemellan diversifierade produkter, som skiljer sig från standardutbudet från de stora odlarföreningarna, stärks leverantörernas position i förhållande till köparen. Detta slags kompanjonskap utfaller likväl i produktion av produkter, som inte är tillräcklig lönsamma för stordrift hos de större odlarna. Inom ramen för en specialiserad mellanhand, som överbryggat gapen mellan produktion och konsumtion för lantbrukarna, är det enklare att komma överens om att fördela odlingskvantiteter av samma produkt mellan odlarna.

### **5.3 Specificerade krav vid val av leverantör**

En stor skillnad råder mellan olika distributionskanalaktörers krav på en lantbrukare. De aktörer som riktar sig mot små odlare har många gånger en regional eller lokal anknytning och ställer ofta som krav att produkterna som säljs via dessa distributionskanaler ska odlas

geografiskt nära. Exempel på dessa försäljningskanaler är gårdsbutiker, BEM/dess vidareutveckling i form av butik, e-handelsnätverkssystemen BE samt Matporten.

Odlarföreningarna samlar in varor från sina geografiskt avgränsade regioner och är enbart ett led som befordrar de största detaljisternas och grossisternas krav vidare i försörjningskedjan till den primära producenten. De vanliga grossisternas krav är å andra sidan mycket diversifierade. Inte desto mindre kräver alla partihandlare tillräckliga volymer som beror på den ifrågasvarande aktörens storlek. Mindre grossister ställer ibland som enda krav att produkten är färsk medan andra grosshandlare i samma storleksordning tillämpar i sin verksamhet en uppsättning marknadskvalificerande krav på exempelvis kundservice. I viss mån liknar dessa krav de stora detaljisternas och grossisters gemensamma krav, vilka kommer att behandlas i detta avsnitt.

För konkurrenskraftens skull är det betydelsefullt att en mindre lantbrukare ska få en förståelse för vilka egenskaper och faktorer som detaljist, grossist och konsument värdesätter samt uppskattar mest. Med hjälp av denna information kan en odlare profilera sig och marknadsföra sig på ett effektivt sätt. I det följande analyseras konsumentefterfrågan samt inköpskraven, bl.a. pris, kvalitet och kundservice, för att indelas i marknadskvalificerande och marknadsvinnande faktorer.

Detaljhandelns produktsortiment präglas starkt av konsumentnyttan baserad på efterfrågan som är den väsentligaste marknadsvinnande försäljningsfaktorn och det mest betydelsefulla inköpskravet. De stora odlarnas, grossisternas och detaljisternas integrerade, efterfrågebaserade samt konsumentfokuserade försörjningskedja med hög grad av leveranstrygghet (och därmed kundservice) fungerar i enlighet med ECR. Detta har på senare tid introducerat nya marknadskvalificerande krav i form av noggranna leveranstider, moderna rutiner och tekniker som streckkodsinläsning, datorbaserade hanterings-, beställnings- och faktureringsrutiner vilka i några fall upplevs som bristfälliga hos små regionala och lokala producenter.

### **5.3.1 Efterfrågan**

I teorin är det första steget vid inköp av en produkt i detaljhandeln utvärdering av efterfrågan hos slutkonsumenter. Att efterfrågebedömningen och värderingen av konsumentnyttan är den viktigaste marknadsvinnande faktorn vid val av leverantörer gäller likaledes i praktiken. Exempel på detta är att konsumentefterfrågan på lokala och regionala varor har inneburit att Storbritanniens största detaljhandelskedja delvis decentraliserat inköpsorganisationen på regional nivå. Trots att den verksamhetsformen är mindre kostnadseffektiv än en central inköpsverksamhet valdes det decentraliserade upplägget för att möta det ökade intresset för närproducerat samt för att inte förlora kunder till de lokala bondemarknaderna.

I Sverige finns två efterfrågeströmningar hos konsumenterna som motsvarar odlingsförhållandena i landet. Huvudinriktningen är storskalig odling av kvalitetscertifierade standardlivsmedel till lågt pris. Den växande, parallella men smalare trenden är produktion i mindre skala av närodlade unika produkter som är högre i pris. Dessa säljs till bl.a. miljömedvetna konsumenter.

Det verkar ske en anmärkningsvärd tillväxt av den smalare trenden i konsumentefterfrågemönster i Sverige, främst p.g.a. den aktuella miljödebatten, landsbygdens överlevnad och sysselsättning. År 2004 angav 26 % av de tillfrågade konsumenterna att det är viktigt eller mycket viktigt att livsmedel är närproducerade. Att det är viktigt eller mycket viktigt med ekologiskt framställda livsmedel menade 24 % av konsumenterna och för 22 % av

personerna var det betydelsefullt att livsmedlen kom från en mindre producent. En konsumentundersökning från år 2007 visar att fler människor (drygt 70 %) efterfrågar ekologiska och närproducerade matvaror.

Informationen i empirin är samstämmig och pekar på att det finns en påtaglig ökning av efterfrågan för lokala, regionala, närproducerade och ekologiskt framställda frukter och grönsaker. Tendensen mot en snabb ökning av lokal och närproducerad mat i Sverige, som bottnar i konsumenternas krav och klimatförändringarna, kan komma att fordra ett ökat samarbete mellan industrin och handeln.

Detta har möjligen varit en av drivkrafterna bakom ICAs projekt som ska coacha mindre lokala/regionala producenter i logistik och administration, vilket tyder på att det finns intresse för småskaligt, regionalt och svenskproducerade varor hos detaljhandelskedjan. Intresset tar sin utgångspunkt i att det säkerligen finns efterfrågan för den här sortens produkter hos slutkonsumenterna. Konsumentefterfrågan har gjort att också Coop inplanerat en ökad bredd i sortimentet med lokalt och ekologiskt producerade livsmedel. Just Coops satsningar på lokalt odlat och producerat blev uppsvinget för WBG:s odling på professionell nivå.

Eftersom det är svårt att i småskalig verksamhet komma ner till de styckkostnader som storskaliga producenter kan, är det betydelsefullt att rikta uppmärksamheten på de efterfrågade produkttegenskaper som gör att konsumenterna blir villiga att betala ett högre pris. WBG säger själva att de inte har möjlighet att konkurrera med priset. Konsumenterna betonar vikten av en tydlig avsändare för det regionalt producerade livsmedlet. Exempel på andra efterfrågade aspekter vilka lyfts fram är miljöhänsyn, närodlade grönsaker, korta transporter, besökspaket, boende och mat samt helhetsupplevelsen med gårdsbutik.

Som tidigare nämnts bestämmer den möjliga och önskade produktionskapacitetsökningen avgör om en odlare bör sälja sina produkter genom enskilda butiker, gårdsbutiker, restauranger eller om producenten ska gå via en partihandlare eller något annat mellanled. I WBG:s fall finns kvantiteter av sådan storlek att grönsakerna först körs till Coops regionala distributionscentral i Luleå varifrån Coop sköter vidaretransport till butiker inom länet.

De stora producenterna blir större och större på bekostnad av mindre odlare som odlar likadana standardiserade frukter och grönsaker liksom de stora odlarna, varför en mindre leverantör konkurrerar effektivast med en egen nisch. Exempel på produkter som de stora producenterna odlar vilka mindre lantbrukare borde avstå ifrån att producera i standardutformning är gul lök, gurka och isbergssallad. Småodlarna tvingas lägga ner sin verksamhet eftersom de stora producenterna satsar på säkra leveranser av stora volymer kvalitetscertifierade standardvaror till lågt pris som levereras till de stora grossisterna genom odlarägda ekonomiska föreningar. De viktigaste unika efterfrågade egenskaperna som är möjliga för en småodlare att betona i dagens läge för att kunna ta ut ett lite högre pris på sina varor är antingen den miljömässiga, ekologiskt odlade och korta transporter, och/eller den lokala och regionala aspekten med avseende på landsbygdens sysselsättning och ekonomi.

WBG:s produkter har den regionala förankringen i Norrlandslänet och det är inte lönsamt att distribuera grönsakerna utanför detta område eftersom transportkostnaderna annars skulle vara för höga. WBG har för närvarande inga ekologiska odlingar och efterfrågan på företagets produkter har sin grund i att grönsakerna, salladskål och kålrötter, är lokalt eller regionalt odlade. En efterfrågad miljömässig fördel finns och det är att de konventionellt odlade grönsakerna från södra Sverige transporteras en längre sträcka till Norrland jämfört med WBG:s produkter. Utöver detta är WBG ensamma att erbjuda dessa grönsaker som svenskt

odlade under de månader när WBG:s produkter för det mesta importeras till Sverige från Storbritannien, Spanien, Holland och Ungern. Det är fortfarande så att 56 % av den svenska befolkningen tycker att det är viktigt att livsmedlen är producerade i Sverige. WBG:s val av produkter som inte är helt säsonsberoende och kan lagras i flera månader gör det lättare för kunden som slipper ta kontakt med andra producenter utanför den största delen av säsongen.

Detaljhandelsbutiker i Norra Norrland domineras av ICA med omsättning på cirka 5 miljarder kronor för år 2005, samt Coop med omsättning på omkring 3,7 miljarder kronor. Axfoods årsomsättning för samma period var endast ungefär 800 miljoner kronor inom samma geografiska område, enligt den regionala fördelningen av dagligvaruhandelsblockens omsättning i bilaga 3.

Om WBG omförhandlar avtalsvillkoren om ensamrätt på försäljning till Coop inom Norrbottens län, så att grönsakerna säljs via andra distributionskanaler innebär det att WBG inte endast blir beroende av en kund. Genom flera köpare, exempelvis andra detaljhandelskedjor inom och utanför länet, sprider WBG riskerna. Om WBG säljer sina produkter via Coops butiker inom andra län i Norrland förstärks å andra sidan WBG:s befintliga affärsrelation samt samarbete med Coop samtidigt som produktionskvantiteterna ökar.

Har en regional producent i Norrland så stora nuvarande eller potentiella odlingsvolymerna att det fordrar inblandning av en specialiserad mellanhand är det först och främst ICA och Coop som utgör stora kunder där. Ifall WBG vänder sig till ICA som har större omsättning än Coop i Norra Norrland med runt 35 % innebär det att WBG:s försäljning samt i och med det odlingen och skörden utökas. WBG:s omsättning växer ytterligare om företaget samarbetar med både ICA och Coop i Norra Norrland. Detta kräver en omförhandling av avtalsvillkor om ensamrätt på försäljning till Coop. Efterfrågan på WBG:s grönsaker i Norrland, som är det viktigaste skälet till att ta in en lokal eller regional småodlars varor i butikens sortiment, är en realitet eftersom WBG redan säljer till Coops butiker inom Norrbottens län.

### **5.3.2 Pris**

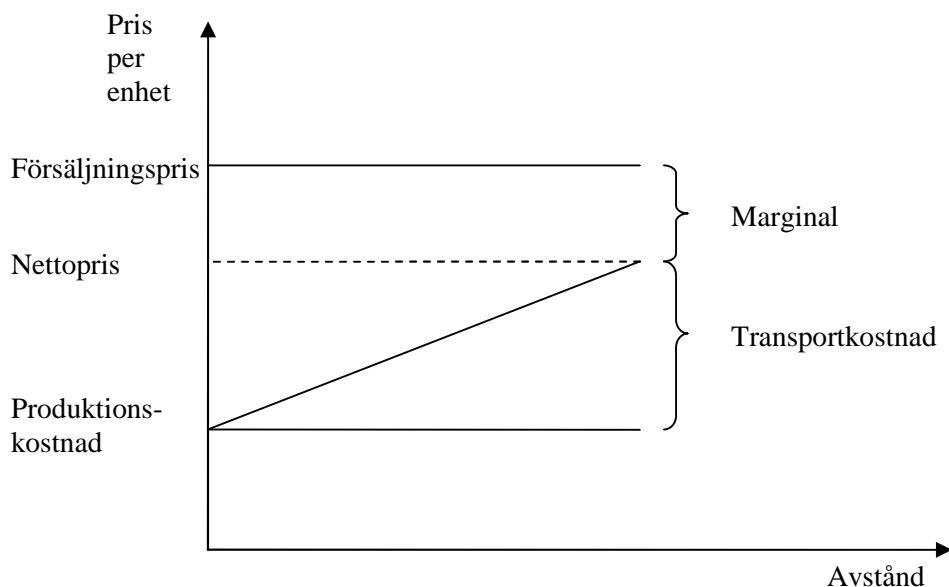
Samtidigt som efterfrågan för närodlade frukter och grönsaker tilltar i sin omfattning markerar opinionsmätningen från år 2007 att fler människor (69 %) efterfrågar lågprisalternativ jämfört med konsumentundersökningen från år 2004 där 40 % av de undersökta personerna tyckte att det var viktigt eller mycket viktigt med lågt pris. De största dagligvaruhandelskedjorna och många aktörer i grossistledet fokuserar, i enlighet med kund- och konsumentönskemål, starkt på priset. För detaljisterna är det billigare att köpa in livsmedel från centrala sortiment av den egna grossisten p.g.a. stordriftsfördelar.

Den starka dominansen av några få detaljhandelskedjor och deras grossister med hög avsättningspotential på marknaden gör att leverantörerna till följd av detta blir beroende av några få köpare och accepterar den kraftfulla prispåverkan. En orderförlust av stora kvantiteter från en stor köpare innebär negativa ekonomiska konsekvenser för en leverantör som inte har så många alternativa distributionskanaler med lika stora möjligheter till försäljning.

De marknadskvalificerande kraven på lågt pris och stora volymer är egentligen två sidor av samma mynt. Om en leverantör producerar stora kvantiteter kan densamma ta ut lägre vinstmarginal per kilo eller produkt tack vare storskaligheten.

Förutom stordriftsfördelarna, med vilkas hjälp kostnaderna och priset hålls låga, genererar en annan omständighet svårigheter för en odlare som befinner sig i norra delar av Sverige. Det är nämligen frågan om den enhetliga prissättningen där exempelvis Axfood använder sig av ett rikspris som utnyttjas i förhandlingarna med regionala leverantörer.

För en norrländsk odlare medför den enhetliga prissättningen att det ungefärliga försäljningspriset är samma överallt i Sverige, vilket betyder ju längre geografiskt avstånd desto mindre vinstmarginal (se figur 5.2). En norrländsk odlare som har sin region som sin viktigaste kundkrets är på detta vis utsatt för orättvis konkurrens från de stora skånska odlarna. De sydsvenska lantbrukarnas produkter säljs till underpriser som inte motsvarar de verkliga distributionskostnaderna till Norrland. Detta försvårar för en mindre odlare i norra delar av Sverige att slå sig utanför sin regionala marknad och driver utvecklingen bakom stora producenter i södra Sverige. Dessa har nationell täckning och kan därför ta ut låga vinstmarginaler i norr och höga vinstmarginaler i söder och på detta sätt få en balans i sin ekonomi. Å sin sida gynnar den enhetliga prissättningen trots allt invånarna i Norrland eftersom de flesta frukter och grönsaker odlas i södra delar av Sverige.



Figur 5.2 Den enhetliga prissättningens inverkan på vinstmarginalen och priset

Den låga vinstmarginalen som erhålls vid en längre transport och det faktum att WBG:s grönsaker har den regionala efterfrågan i Norrlandslänet gör att en mindre odlare som WBG kan satsa på att etablera sig i sitt samt de angränsande länen, i detta fall Norrlandslänet, samt sälja sina produkter där. Utanför sina respektive regioner har en sydsvensk frukt eller grönsak och en norrländsk frukt eller grönsak samma efterfrågade varuegenskap i och med att de är svenskt odlade, men de sydsvenska grönsakerna och frukterna blir billigare p.g.a. den enhetliga prissättningen och stordriftsfördelarna. Skälet är att den svenska odlingen är koncentrerad till södra delar av Sverige och försäljningen av dessa produkter sker mestadels genom några få producentorganisationer vilka är huvudleverantörer till detaljhandelskedjornas integrerade grossister.

Om odlarföreningar (producentorganisationer), som idag inte hjälper sina medlemmar att sälja sina produkter, upprättar en sorts grossistfunktion (ett slags specialiserad mellanhand som överbryggat gapen mellan produktion och konsumtion) för mindre odlare i en region kan detta resultera i ökad effektivitet i distributionen. En sådan struktur sänker priset samt gör

produkterna mer tillgängliga gentemot kunden och slutkonsumenten. Vid framtagandet av detta slags specialiserade mellanhand, som överbryggat gapen mellan produktion och konsumtion, spelar inblandning och resurser från lässtyrelsen, regionen och andra myndigheter en framträdande roll.

### **5.3.3 Kvalitet**

Frukt och grönsaker i Sverige börjar allt mer få de kulturella, sociala, etiska och ekologiska värdena eftersom konsumenterna i allt högre utsträckning efterfrågar ekologiska och närproducerade livsmedel. Dessa aspekter har de småskaliga odlarnas produkter men det kan ofta vara så att det finns brister i den funktionella kvaliteten i form av certifieringar och hygienkontroll. Det är bl.a. den funktionella kvaliteten i form av hygienisk och kontrollerad produktion som måste förbättras för att öka tilltron för de småskaliga odlarnas varor hos slutkonsumenterna. Därav är andra marknadskvalificerande krav kvalitets- och hygiensäkring (IP-certifiering, EurepGap och HACCP), spårbarheten och ursprungsmärkningen av avsändaren med hjälp av förpackningen.

Lantbrukare som odlar i mindre skala har inte samma möjlighet eller resurser jämfört med de större producenterna att bli certifierade enligt IP, EurepGap eller HACCP som numera tillhör standardkraven hos marknadens ledande aktörer. Dessa krav är dessutom ofta en obligatorisk nödvändighet hos de största aktörerna i parti- och detaljhandeln. Vidare kontrolleras temperaturen under distributionen för att möjliggöra ett så stort antal försäljningsdagar som möjligt.

WBG är inte formellt certifierade i överensstämmelse med någon kvalitetsstandard men planerar att slutföra IP-certifiering samt börja arbeta med HACCP under år 2008. Uppfyller odlare (inklusive WBG) alla dessa marknadskvalificerande krav på kvalitet är det lättare att få ett kontrakt och ingå ett samarbete med de största detaljisterna och deras butiker. Om verksamheten är anpassad efter gällande standards och kvalitetscertifieringar, ökar därigenom antalet potentiella kunder. Detta leder i sin tur till eventuellt ökade marknadsandelar och omsättning.

### **5.3.4 Kundservice**

Det råder ingen tvekan om att det är betydelsefullt för kundtillfredsställelsen att leverera varorna i rätt tid, på rätt plats, i rätt mängd och speciellt för lättförädlade varor som livsmedel under rätt temperatur. En av metoder som har möjliggjort bättre kontroll av det fysiska flödet och informationsflödet är ECR. Denna metodik har lett till högre leveranssäkerhet och en förbättrad distributionsteknik med EDI, moderna datorbaserade rutiner för betalning, fakturering, beställning samt streckodsinskrifning.

Streckodsmärkning på förpackningarna och streckodsinläsning i försörjningskedjan tyder på att ECR används flitigt i dagligvaruhandeln för att minska lagerhållningen (lagerhållningskostnaden) genom att efterfrågesug baseras utifrån den verkliga försäljningen i stället för att utgå ifrån prognos. Härmed minskar sannolikheten att en vara tar slut i butiken. Effektiv promotion, effektiv introduktion och effektivt produktsortiment som är beståndsdelar av ECR har tillämpats under en tid inom respektive detaljhandelsblock. Koordineringen leder till att planering, administrativa insatser samt den praktiska samverkan inom försörjningskedjan vid leverans underlättas. Systemet innebär rationaliseringsvinster genom lägre distributionskostnader, bättre serviceförhållanden och ändamålsenligare försäljning.

Att ICA startar ett projekt som ska coacha småodlarna i administration och logistik pekar på att detta är ett problemområde för mindre producenterna. De stora aktörer som är involverade i distributionskanalerna för frukt och grönsaker arbetar oftast inte men strävar efter att använda mer datorbaserad affärsstyrning och försöker undvika extra hanteringskostnader i lagring, ompackning eller administration. Detta exemplifieras genom att kräva att frukt och grönt levereras från producent till konsument i säljande förpackningar. Förpackningarna bör i sin tur vara ergonomiska, miljövänliga samt uppställda och paketerade på ett sätt som gör det smidigt att hantera, läsa in streckkoden och exponera produkterna på butikshyllorna.

De nytillkomna tekniska lösningarna för effektiv affärsstyrning och administration som inte än är utbredda upplevs emellanåt utgöra hinder för mindre regionala eller lokala lantbrukare som inte hunnit anpassa sig till situationen eller som inte haft tillräckliga resurser för att t.ex. sätta streckkodsmärkning på förpackningarna. WBG använder inga datorbaserade beställnings- eller faktureringsystem och det är butikerna som sätter streckkoder på förpackningarna. Inom några år finns planer på WBG att använda säljande förpackningar, som lyfts i kyldisken. På företaget är paketering av konsumentförpackningar i inledningsskedet. Leveransprecision, leveranssäkerhet, streckkodsmärkning samt säljande, spårbara, lätthanterbara och miljövänliga förpackningar är marknadsqualificerande krav som bl.a. underlättar varuhanteringen i försörjningskedjan för nuvarande och framtida kunder.

### **5.3.5 Förtroende**

En nämnvärd mjuk faktor som kan påverka valet av leverantören är skapandet av en förtroendefull relation med kunden. Om en odlare redan levererar till en stor kund betyder det att denna producent uppfyller de standardkrav som alla ledande aktörer med ansenliga marknadsandelar ställer på sina leverantörer. Detta innebär det att det är lättare för en producent, som redan visat sig ekonomiskt stabil och skötsam i bl.a. kundservice, att i sådan situation få kontrakt med en annan större marknadsaktör. Å andra sidan kan det innebära misstroende från den nya affärskontakten eftersom denna potentiella kund kan misstänka att odlaren väljer att leverera varor av t.ex. högre kvalitet eller till ett lägre pris via en etablerad distributionskanal såsom en kund som producenten känner sedan tidigare.

Vissa butiker riktar misstänksamhet mot småodlare som kan sälja sina produkter billigare i den egna gårdsbutiken eller via en annan försäljningskanal. Detta kan förklara att förhållandet mellan WBG och Coop bygger på det formella kontraktet om ensamrätt på försäljning inom länet. För WBG medför den gällande relationen även fördelar eftersom de slipper hålla kontakt med flera kunder i Norrbotten eller leta efter nya samt att all produktion blir såld.

Ett annat exempel på misstroende är att mindre regionala grossister upplever en rädsla att p.g.a. att de köper mindre volymer kan de hamna i en situation att bli andra klassens kunder. En odlare kan sälja en högre andel av sin omsättning genom en annan distributionskanalaktör som kan vara en bättre etablerad affärskontakt.

Av den orsaken är det väsentligt att framhålla till alla nuvarande och potentiella kunder att alla kommer att få produkter av jämn kvalitet till likvärdigt pris. Att detta gäller skapar förtroende i kontakten med köparna.

## **5.4 Sammanfattning**

Faktorer som gör att mindre producenter lämnar ifrån sig marknadsandelarna till allt större lantbrukare och försvårar försäljning av mindre leverantörers frukter och grönsaker är:



- Tilltagande marknadskoncentration och integration i producent-, grossist- och detaljistledet som är sammanbundna med stora volymer p.g.a. stordriftsfördelar.
- Centralstyrningen av detalj- och grosshandelns inköpsorganisation och det lokala tilläggsortimentet i butiker, som kräver allt större kvantiteter från ett allt mindre antal utvalda regionala leverantörer som tillgodoser standardkraven.
- Den enhetliga prissättningen i detaljhandeln gör att stora sydsvenska lantbrukare genom några få odlarföreningar säljer sina varor i Norrland till priser som inte motsvarar distributionskostnader dit. På detta vis är det svårt för de norrländska odlarna att sälja till konkurrenskraftigt pris t.o.m. inom den egna regionen.
- Bristen på alternativa kanaler och specialiserade mellanhänder åt mindre regionala odlare, som är särskilt uppenbar i norra delar av Sverige. Detta har resulterat i utveckling av allt viktigare kanaler som e-handelsnätverk och den teoretiskt undantagsmässiga direkta distributionskanalen – BEM. Samarbete om kvantitets- och sortimentsstyrning mellan producenter inom en specialiserad mellanhand överbryggat gapen mellan produktion och konsumtion samt stärker odlarnas position på marknaden.
- Otillräckliga resurser för att marknadsföra sig och uppfylla de marknadskvalificerande kraven i detaljhandeln. Det förekommer aktörer som kan hjälpa mindre odlare med dessa frågor.

För en mindre konventionell producent är det marknadsvinnande kravet i alla distributionskanaler en ökande konsumentefterfrågan på närodlade nischade produkter som har sin grund i miljöhänsynen och viljan att stödja den regionala ekonomin. De aktörer/kanaler som är till för mindre producenter har enbart krav på att produkter är närproducerade. De stora odlarföreningarnas krav beror på kunderna (detaljhandelskedjorna och deras grossister). Mindre grossisters krav är diversifierade men vissa av dessa ställer krav på volymer och förpackningar som liknar de stora detaljisternas och grossisternas krav. Dessa krav redovisas i tabell 5.1 som likaså presenterar vilka butikstyper inom respektive kedja som tar in lokala produkter.

Detaljister	Inköpsverksamhet, strategi och relation		Marknadskvalificerande krav <sup>372</sup>				Marknads- vinnande krav
	Butikstyper som tar in lokala produkter	Relation och sortiment	Stor volym	Lågt pris	Kvalitet	Kundservice	
ICA	Alla	Utvalda leverantörer i det minst centralstyrda lokala tilläggs-sortimentet som är kvantitativt störst av de tre kedjorna	Ja	Ja	HACCP, IP, EurepGap, rätt temperatur under distribution	Streckkodsmärkt, lätthanterbar, miljövänlig, spårbar, säljande förpackning; leveranssäkerhet, leveransprecision	Konsument- efterfrågan på närodlade nischade produkter
Coop	Coop Konsum har större andel än Coop Extra eller Coop Nära	Utvalda leverantörer i det centralstyrda lokala tilläggs-sortimentet	Ja	Ja	HACCP, IP, rätt temperatur under distribution	Streckkodsmärkt, lätthanterbar, miljövänlig, spårbar, säljande förpackning; leveranssäkerhet, leveransprecision	Konsument- efterfrågan på närodlade nischade produkter
Axfood	Axfoods Hemköp har större andel än Willys	Utvalda leverantörer i det centralstyrda lokala tilläggs-sortimentet	Ja	Ja	HACCP, IP, rätt temperatur under distribution	Streckkodsmärkt, lätthanterbar, miljövänlig, spårbar, säljande förpackning; leveranssäkerhet, leveransprecision	Konsument- efterfrågan på närodlade nischade produkter

Tabell 5.1 Sammanfattning av detaljisternas inköpsverksamhet, strategi, relation och krav med fokus på mindre leverantörer

<sup>372</sup> De marknadskvalificerande kraven gäller även dagligvaruhandelsblockens respektive grossister ICA Frukt & Grönt (ICAs grossist/avdelning), Everfresh (Coops grossist) och Saba (Axfoods grossist).

## 6 SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER

---

*Slutsatserna i detta arbete grundar sig på den information som samlats in och analyserats kring den svenska dagligvaruhandelns distributionskanalaktörer som är involverade i handeln med frukt och grönt samt deras struktur, strategier, inköpsverksamhet, leverantörsrelationer och krav. Generella slutsatser dras med fokus på mindre leverantörer. Efter slutsatserna redovisas åtgärdsförslag som ska hjälpa WBG och andra mindre leverantörer i liknande situation att bli mer konkurrenskraftiga för att öka marknadsandelar. Sist förs en diskussion om studiens akademiska bidrag och arbetet med studien som innehåller jämförelsen av undersökningens resultat med studiens syfte och mål.*

---

### 6.1 Slutsats

För att göra mindre leverantörer mer konkurrenskraftiga så att de kan öka sina marknadsandelar har syftet med arbetet varit att få en djupare insikt i distributionskanalerna för frukt och grönt samt deras struktur, strategier, inköpsförfaranden och värderingen av dagligvaruhandelns inköpskrav och inköpsfaktorer. Aktörerna som undersökts i denna studie är producenter, grossister, detaljister och konsumenter.

Slutsatserna har dragits kring ett antal förhållanden som påverkar mindre leverantörers möjligheter till ökade marknadsandelar och försäljning. I det följande skildras en genomgång av dessa slutsatser.

**Växande marknadskoncentration** av stora aktörer i producent-, grossist- och detaljistledet som är förbundna med hjälp av stordriftsfördelar gör att små producenter söker sig till regionala kanaler som t.ex. enskilda butiker, restauranger och bondemarknader samt försvårar försäljning för företrädesvis norrländska odlare. De allt större jordbrukarna är nämligen samlade i södra Sverige, kompletterar varandra, undviker överlappning mellan varandras produktsortiment och odlingsvolymerna genom samarbete på odlarföreningarna med hjälp av horisontell integration. Dessa odlare säljer till de största butikskedjorna via dagligvaruhandelsblockens grossister. Ju mer norrut i landet desto mindre är dessutom antalet detaljhandelskedjor (potentiella kunder). Detta gör att små lantbrukare är beroende av ett fåtal kunder. Finns ett regionalt samarbete om efterfrågad skördeplanering samt sortiments- och kvantitetsstyrning mellan mindre producenter inom en specialiserad mellanhand så att lantbrukarna odlar produkter, som skiljer sig från de större odlarnas standardutbud, stärks leverantörernas position i förhållande till köparen. Denna kund förlorar i så fall möjligheten att spela ut leverantörer av en produkt mot varandra. I smågrossistbranschen kan också trenden mot koncentration uppmärksammas då mindre bolag går ihop eller blir uppköpta av större grossister. Mindre grossister på restaurang/storhushållssidan är dock i lägre grad koncentrerade jämfört med motsvarigheten kopplad till detaljhandeln och kräver därmed inte lika stora volymer.

Nackdelen med **integrationen mellan de stora grossisterna och detaljisterna** är att dessa företag binder upp sig med bl.a. de stora volymerna vilket gör det svårt för småodlarna att komma in i detaljhandelskedjornas butiker. Å andra sidan ökar integrationen den logistiska effektiviteten och till följd därav de största grossisternas och detaljisternas konkurrenskraft. Den täta distributionskanalen med producenter, grossister och detaljister behövs eftersom frukter och grönsaker är lättfördärliga, etablerade och standardiserade konsumentprodukter som kräver snabba leveranser.

**Centraliseringen av inköpsverksamheten** och sortimentet hos de största detaljisterna och grossisterna, fordrar allt större mängder från allt färre utvalda regionala producenter som tillgodoser standardkraven. Ju mer ett detaljhandelsblock samarbetar centraliserat angående inköp samt sortiment via sin integrerade grossist för frukt och grönsaker (p.g.a. av storskaligheten och kvantitetsrabatter), desto mindre chans har en småodlars produkter att finnas i den centraliserade kedjans enskilda butikers sortiment. ICA, som är minst centralstyrd och har störst regionalt sortiment av de tre största blocken, underlättar på detta vis försäljning för regionala småodlare. Nackdelen med den centraliserade inköpsverksamheten är kontaktförsämring med butikerna (där det verkliga behovet finns) vilket i dagligvaruhandeln löses med automatisk orderbeställning via streckkodsinskaning eftersom efterfrågan baseras på den egentliga försäljningen. Den centraliserade inköpsverksamheten skapar trots allt för detaljisternas del en överblick av leverantörsmarknaden och stärker förhandlingsvillkor angående pris, kvalitet och leveransservice.

**Den enhetliga prissättningen** i detaljhandeln gör att större sydsvenska lantbrukare som har nationell spridning uppnår en balans i sin ekonomi eftersom de tar höga vinster i söder och låga i norr. Detta med stordriftsfördelar gör att priset på de stora odlarföreningarnas produkter från södra Sverige är lägre än vad de mindre regionala producenter kan erbjuda trots att dessa odlare ligger geografiskt närmare till butiker inom den egna regionen. Detta har lett till projekt på regional och länsnivå som underlättar för mindre lantbrukare att sälja sina produkter. Genom att via en regional distributionscentral, bl.a. koordinera samlastning från flera geografiskt utspridda småodlare till flertalet kunder som finns koncentrerade i ett fåtal städer inom en region kan priset sänkas. Här spelar inblandning från de regionala och lokala myndigheterna en väsentlig roll.

**Bristen på alternativa distributionskanaler samt specialiserade mellanhänder** lämpade för mindre regionala odlare är särskilt uppenbar i norra delar av Sverige. På senare år har därför nya allt mer betydelsefulla kanaler/aktörer tillkommit som exempelvis i teorin sällsynta direkta distributionskanaler mellan producent och konsument (BEM och dess vidareutveckling i form av butiker) samt e-handelnätverk. De marknadsför och gör de närproducerade livsmedlen tillgängliga för konsumenter, restauranger och butiker. Utvecklas de tillräckligt kan det leda till en delvis regional inköpsdecentralisering i detaljhandeln. Därutöver utgör dessa nya aktörer/kanaler en mötesplats där producenterna kan utarbeta planer för olika samarbetsformer. Via samverkan inom en specialiserad mellanhånd som överbryggar gapen mellan produktion och konsumtion, sänks priset/kostnaden för marknadsföringen och distributionen. Försäljning till flera kunder inom den egna och de angränsande regionerna samordnas och underlättas. En sådan funktion avlastar varje enskild producent från att lägga ut resurser att på egen hand söka upp potentiella köpare så att lantbrukarna kan koncentrera sig på produktionsverksamheten. För att skapa en förtroendefull relation är det viktigt att alla kunder får produkter av jämn kvalitet till samma pris.

**Otillräckliga resurser** för att marknadsföra sig och uppfylla de marknadskvalificerande kraven fungerar som hinder på vägen till ökade marknadsandelar och nya kunder. Det finns aktörer som bistår mindre odlare med kunskap inom bl.a. produktion och livsmedelsförädling vilket hjälper i kravuppfyllandet och till följd därav försäljningen. En specialiserad mellanhånd som en odlarförening gör det utförbart att fördela marknadsföringskostnaden odlarna emellan och samordna försäljning till flera kunder, bl.a. restauranger och detaljhandelsbutiker. I detaljhandeln är marknadskvalificerande krav tillräckligt stora volymer, tillräckligt lågt pris, kvalitetscertifieringar (HACCP, IP och EurepGap), rätt distributionstemperatur, leveransprecision, leveranssäkerhet, streckkodsmärkning samt säljande miljövänliga förpackningar/förpackningsuppställningar som underlättar spårbarhet

och hantering i distributionen. De största detaljhandelsblocken vidarebeordrar kraven vidare till sina grossister som i sin tur förmedlar dessa till de ledande odlarföreningarna och deras medlemmar, odlarna i södra Sverige. Aktörerna i denna distributionskanal har jämfört med smågrossister, bondemarknader och e-handelsnätverk, som ofta endast säljer småodlarnas varor i egenskap av att de är närproducerade, mycket striktare krav på leverantörerna.

**Ökande konsumentefterfrågan på närproducerade nischade produkter** är det marknadsvinnande kravet i alla distributionskanaler. Eftersom det är svårt att konkurrera med de storskaliga odlarnas pris på deras standardprodukter är det centralt att fokusera på unicitet, den miljömässiga fördelen tack vare korta transporter samt den regionala förankringen med tanke på landsbygdens överlevnad och sysselsättning. Detta har som konsekvens att en mindre producent säljer bäst sina varor i den egna och de närmaste regionerna. Genom att undvika ensamrättsavtal inom sin region sprider en odlare sina risker via flera distributionskanaler. På samma gång säkrar upplägget med ensamrätt en leverantörs avsättning därför att denna lantbrukare inte behöver upprätta kontakt med flera eller söka nya kunder.

## 6.2 Rekommendationer

Nedan följer de förslag som analysen resulterat i. Några förslag handlar om hur små producenter genom samarbete med företag och organisationer kan arbeta för att öka sina marknadsandelar inom sitt och de angränsande länen eftersom deras varor är dyrare än de stora odlarföreningarnas och kan inte transporteras långt p.g.a. högre distributionskostnader (lägre vinstmarginal). Förslagen är inte rangordnade.

**En mindre odlare blir mer konkurrenskraftig med hjälp av en egen nisch.** Detta kan ske genom produktion av efterfrågade unika produkter som skiljer sig från de stora producenternas billigare utbud. Att många odlare inom regionen inte odlar samma produkter höjer exklusiviteten. De avgörande produkttegenskaperna som lyfts fram är efterfrågan på närodlade frukter och grönsaker vilket grundar sig på människornas vilja att stödja den regionala ekonomin och miljöfördelen med kortare transporter.

**Småskaliga producenter skulle kunna orientera sig mot lämpliga mindre regionala grossister i sitt och de angränsande länen** eftersom de större grossisterna och detaljisterna kräver stora volymer. Om en odlare har befintliga och potentiella kvantiteter i WBG:s storleksordning krävs en specialiserad mellanhand för att överbrygga gapen mellan produktion och konsumtion. Eftersom mindre grossister på storhushålls- och restaurangsidan har lägre grad centralisering samt koncentration jämfört med ekvivalenta grossister inom detaljhandeln kan producenter i första hand kontakta dessa.

**Det bör skapas regionala distributionscentraler åt mindre lantbrukare, möjligtvis med stöd från respektive länsstyrelser eller regioner tillsammans med småodlare.** I Norrbotten eller Norrland, där WBG är verksamt, kan detta göra det lättare för kunderna inom och utanför länet att göra inköp med avseende på utbud, kvantitet och leveransservice. Att använda en struktur med specialiserade mellanhänder som kan utföra funktioner effektivare (t.ex. samordna försäljning till många kunder) än vad det säljande företaget själv kan göra, ökar effektiviteten i distributionen vilket i sin tur kan ge lägre priser mot kunden. En typ av utformning är införandet av en sorts e-handelsnätverk.

I de regioner där det inte finns en försäljningsorganisation på odlarföreningen (som i WBG:s fall inom Norrbotten), samtidigt som den samlade informationen om odlarna (medlemmarna) existerar där, skulle det kunna **formas ett slags grossistfunktion inom odlarföreningen** som

kan hjälpa odlare med marknadsföringen även utanför länet. Ändamålet är att avlasta varje enskild producent från att på egen hand söka nya kunder så att denne kan koncentrera sig på odlingen. Inom odlarföreningen kan samarbete om sortimentsstyrning på regional eller länsnivå upprättas så att lantbrukarnas produktsortiment och produktionskvantiteter inte överlappar varandra. Då blir det svårare för detaljisterna att spela ut leverantörerna mot varandra.

Producenterna kan vara aktiva i **skapandet av flera bondemarknader (BEM)** och i fortsättningen egna butiker som förutom att erbjuda en försäljningskanal kan bli en mötesplats för framtida diskussioner om samarbeten mellan odlarna. I Norrbotten finns BEM överhuvudtaget inte. Lyckas initiativ med att göra den regionala maten mer tillgänglig för kunder och konsumenter och försäljningen av närproducerade livsmedel ökar i enlighet med trenden kan detta leda till att t.o.m. butikerna tar in fler regionalt producerade matvaror och i fortsättningen att detaljhandelskedjorna decentraliserar inköpsverksamheten för att inte förlora konsumenterna till de alternativa distributionskanalerna.

**Undvikandet av avtalsvillkoren om ensamrätt på försäljning till en kund (t.ex. en detaljhandelskedja)**, så att produkterna kan säljas via andra distributionskanaler kan innebära att producenter som WBG inte endast blir beroende av en kund utan kan sprida riskerna genom flera köpare inom och utanför länet. Ett förslag är att försöka sälja till andra detaljhandelskedjor inom regionen. Om WBG vänder sig till ICA som har större försäljning än Coop i Norra Norrland med runt 35 % innebär det även att WBG:s omsättning samt därmed skörden möjligen kan utökas.

En småskalig leverantör kan **utvidga samarbetet med nuvarande regionala kunder att omfatta angränsande geografiska områden**. Exempelvis kan WBG arbeta med att övertyga Coop om att försöka sälja WBG:s varor i övriga län i Norrland för att se hur kundmottagandet av produkterna blir. Om försöket faller ut väl kommer WBG:s omsättning att öka samtidigt som Coop kan stärka sin regionala och miljömässiga profil. På detta sätt kan redan ett väletablerat samarbete utökas till bådas fördel. Liknande diskussioner kan dessutom föras med ICA.

WBG och andra mindre producenter måste fullständigt **anpassa sin verksamhet till allmänt accepterade standardkrav** såsom streckkodsmärkning samt kvalitetscertifieringar i form av IP-odling och HACCP (se tabell 5.1 för leverantörskraven). Dessa krav är ofta obligatoriska hos större seriösa företag och måste uppfyllas för att inleda en affärsrelation.

### 6.3 Förslag till vidare studier

Under arbetets gång har några nya ämnen uppkommit. Nedan beskrivs ej rangordnade förslag till fortsatta studier.

Detta examensarbete har varit fokuserat på den svenska detaljhandelns distributionskanaler ur små leverantörers perspektiv. Vilken situation och vilka aktörer finns i livsmedelsindustrins samt restaurang- och storhushållsbranschens distributionskanaler? Vilka flöden går igenom dessa försörjningskedjor?

Eftersom kunskap om mindre regionala grossister är väldigt begränsad inom både detaljhandeln och restaurangbranschen skulle en eller två nya uppdaterade kartläggningar för respektive bransch kunna göras för att undersöka hur distributionskanalerna från mindre producenter genom dessa grossister ser ut.

Denna studie har visat att det råder brist på mellanhänder och strukturer som kan överbrygga gapen mellan produktion och konsumtion för de mindre odlarna. Hur kan de småskaliga producenterna praktiskt gå tillväga genom samarbete eller inom odlarföreningen för att marknadsföra sina produkter och upprätta en regional distributionscentral varifrån samlastade leveranser till flera kunder kan ske mer effektivt? Här finns möjligheter till "benchmarking" av exempelvis nätverkssystemen BE och Matporten.

WBG:s verksamhet är belägen i Norrbotten, vilket är nära Finland med tanke på distributionskostnadens andel i försäljningspriset. En utgångspunkt som vore intressant är generaliserbarheten av de resultat som framkommit i denna studie jämfört med Finland men även internationellt. Råder samma förhållanden och konsumtionstrender i den finska dagligvaruhandeln eller i de finska regioner som ligger på gränsen till Sverige/Norrbotten? Finns efterfrågan på närproducerad mat och i så fall skulle finska konsumenter uppfatta WBG:s produkter som närproducerade eller importerade?

## 6.4 Avslutande diskussion

Avslutningsvis behövs en diskussion hur väl studiens syfte och mål uppfyllts. Syftet anses ha uppfyllts i tillfredsställande utsträckning. För att öka småodlarnas kunskap om distributionskanalerna har det utarbetats en allmän översikt över marknaden, olika krav och faktorer som påverkar relationen mellan småskaliga leverantörer och distributionskanalaktörerna i handeln med frukt och grönt inom den svenska dagligvaruhandeln. Genom att kvalitativt analysera distributionskanalens struktur, grossisternas samt detaljisternas inköpsverksamhet, krav och relationer framkom flera åtgärdsförslag som kan hjälpa producenterna bli mer konkurrenskraftiga för att öka sina marknadsandelar.

Denna studie unicitet ligger i att utifrån de småskaliga producenternas horisont beskriva dagligvaruhandelns inköpsverksamhet och distributionskanaler för frukt och grönt inom Sverige. Det har visat sig att den för konsumentprodukter osedvanliga direkta distributionskanalen mellan producenter och konsumenter blir av allt större betydelse samt kompletterar den befintliga modellen i figur 3.4 för mindre lantbrukare. Inom handeln med frukt och grönt, särskilt på producentnivån har det annars inte gjorts mycket forskning. Detta examensarbete kan ligga som grund för mera utförliga studier för bl.a. olika distributionskanalnivåer eller aktörer såsom grossister eller samarbetsformer mellan producenter. Studier med inriktning på inköpskrav, relationer, distributionskanaler och inköpsorganisation inom dagligvaruhandeln men även andra branscher kan använda denna studie som underlag.

# KÄLLFÖRTECKNING

## Böcker

- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur. Lund.
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur. Lund
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur. Lund.
- Bergström, F. (2003) *Handeln är där kunderna är*. Handelns Utredningsinstitut. Stockholm.
- Carlsson, B. (1997) *Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap*. Liber. Stockholm.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J. & Langley, C. J. (1996) *The Management of Business Logistics*, 6<sup>th</sup> ed. West Publishing Company. St Paul. USA.
- Davis, B., Lockwood, A. & Stone, S. (2001) *Food & Beverage Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK.
- Denscombe, M. (1998) *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund.
- Eastham, J. F., Sharples, L. & Ball, S. D. (2001) *Food Supply Chain Management*. Butterworth Heinemann. Oxford, UK.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (1991) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber. Malmö.
- Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1998) *Professionellt inköp*. Studentlitteratur. Lund.
- Gustafsson, C. & Rennemark, R. (1991) *Marknadsföring för professionella – Business to Business*. Liber. Malmö.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund.
- Mattson, S-A. (1999) *Effektivisering av materialflöden i supply chains*. Studentlitteratur. Lund.
- Mattson, S-A. (2002) *Logistik i försörjningskedjor*. Studentlitteratur. Lund.
- Olsson, J. & Skärvad, P-H. (2000) *Företagsekonomi 99*. Liber. Malmö.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund.
- Paulsson, U., Nilsson, C-H. & Tryggestad K. (2000) *Flödesekonomi – Supply Chain Management*. Studentlitteratur. Lund.
- Persson, G. & Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*. Liber. Malmö.
- Pewe, U. (1993) *Lönsam logistik*. Industrilitteratur. Stockholm.
- Segerstedt, A. (2001) *Logistik med fokus på material- och produktionsstyrning*. Liber. Malmö.
- Schary, P. B. & Skjøtt-Larsen, T. (2001) *Managing the Global Supply Chain*, 2<sup>nd</sup> ed. Copenhagen Business School Press. Copenhagen, Denmark.
- Storhagen, N. G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Liber. Stockholm.
- Tarkowski, J., Ireståhl, B., Lumsden, K. (1995) *Transportlogistik*. Studentlitteratur. Lund.



- Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund.
- Weele, A. J. van (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*. Thomson Learning. London, UK.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design & Methods*. Sage Publications. Thousand Oaks, USA.

### Artiklar

- Atkinson, W. (2006) "Centralized procurement: Success breeds success". *Purchasing*, 135 (9) s. 26-28.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. & Pagh, J. D. (1997) "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics", *International Journal of Logistics Management*, 8 (1) s. 1-14
- Ellram, L.M. (1994) "A taxonomy of total cost of ownership models", *Journal of Business Logistics*, 15 (1), s. 171-191.
- Ellram, L.M. (1991) "Supply chain management: the industrial organizational perspective". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21 (1), s. 13-22.
- Frazier, G. & Antia, K. (1995) "Exchange relationships and Interfirm power in channels of distribution". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), s. 321-326.
- Giemenez, C. & Ventura, E. (2003) "Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector", *International Journal of Logistics Management*, 14 (1) s. 77-88.
- Godsell, M. (2006) "Tesco bolsters regional food-buying operations". *Marketing*. September, s. 4.
- Hobbs, J. (1996) "A transaction cost approach to supply chain management". *International Journal of Supply Chain Management*, 1 (2), s. 15-27.
- Jervell A.M. (2004) "New marketing channels for food quality products in Norway". *Acta Agriculturae Scandinavica*, Section C, Economy, 1 (2), s.108-118.
- Kamauff, J.W. and Myhr, N. (1998) "An empirical investigation into supply chain management: perspective on partnerships". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28 (8), s. 630-650.
- Kaufman, P. (2007) "Strong Competition in Food Retailing Despite Consolidation". *Amber Waves*, 5 (1) s. 5.
- Kraljic, P. (1983) "Purchasing must become supply management". *Harvard Business Review*, Sept-Oct, s. 109-118.
- Masayoshi, M. & Mitsunori, H. (2007) "The evolution of fresh produce supply chains: From spot markets to contracts", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (4) s.359.

Mohr, J. & Spekman, R. (1994) "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict techniques". *Strategic Management Journal*, 15, s. 135-152.

O' Keefe, Michael (2007) "The evolving relationship between retailers and suppliers". *Retail World*, 60 (5), s. 30.

Spekman, R.E., Hughes, D. (1996) "Reversing market trends: the challenge for the UK fresh fruit sector". *British Food Journal*, 98 (9), s. 19-25.

White, H.M.F. (2000) "Buyer-supplier relationships in the UK fresh produce industry". *British Food Journal*, 102 (1), s. 6.

### **Rapporter**

Akhter, S. (2006) *Omvärldsanalys för den svenska trädgårdsnäringen*. Stiftelsen Lantbruksforskning – Trädgårdsfonden.

Ipsos-Eureka (2004) *Lokal och regional mat*. Statens Lantbruksuniversitet. Rapportnummer 10659.

Jordbruksverket & Livsmedelverket (2005) *Åtgärder för att främja och underlätta för småskalig livsmedelsförädling*. Livsmedelsverkets diarienummer 1487/04.

Konkurrensverket (2006) *Konkurrensen i Sverige 2006*. Rapportnummer 4/2006.

Konkurrensverket (2004) *Konsumenterna, matpriserna och konkurrensen*. Rapportnummer 2/2004.

Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln*. Rapportnummer 6/2002.

Livsmedelsverket (2001) *Lokal och regional livsmedelsproduktion*. Rapportnummer 17/2001.

Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag.

Thomsson, O. (2003) *Regionala grossister och den regionala maten*. Statens Lantbruksuniversitet – Omvärld & Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien.

### **Examensarbeten**

Carlsson-Kanyama, A., Sundkvist, Å. & Wallgren, C. (2004) *Lokala livsmedelsmarknader*. Examensarbete. Centrum för miljöstrategisk forskning, Kungliga Tekniska Högskolan.

Carlsson, E. (2005) *Konkurrenssituation för den svenska morotsbranschen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi. Statens Lantbruksuniversitet.

Ervallius, D. & Karlsson, M. (2007) *Inköpsstrategier för ökad konkurrenskraft inom dagligvarubranschen*. Examensarbete. Avdelningen för företagsekonomi. Södertörns Högskola.

Green, J. & Gustavsson, A. (2007) *Konkurrensmöjligheter i en allt mer centraliserad storhushållsbransch – en fallstudie av Matgrossisten i Kalmar AB*. Examensarbete. Företagsekonomiska Institutionen. Lunds Universitet.

Linde, I. & Tomicic, R. (2005) *Den elektroniska marknadsplatsen som inköpsverktyg*. Examensarbete. Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan. Lunds universitet.

Lund, J. & Lundgren, C. (2007) *Konkurrenssituation för den skånska grönsaksproduktionen*. Examensarbete. Trädgårdsekonomi. Statens Lantbruksuniversitet.

Zaier, N. & Ehsani, H. (2006) *Hur påverkar en ökad konkurrens de svenska livsmedelspriserna?*. Examensarbete. Södertörns Högskola.

### **Företagsinterna källor**

ICA-koncernens årsredovisning 2006. ICA.

Årsredovisning för Coop 2006. Coop.

Årsredovisning för Axfood 2006. Axfood.

Ramavtal 2007. Everfresh Group.

### **Internetkällor**

Axfood(2007)*Om Axfood*. URL:

<http://www.axfood.se/showdoc.asp?docid=453&setlanguageid=1> (Acc. 070517)

Axfood (2007) *Synovate TEMO: Svenskarna ställer nya krav på matbutikerna*. URL:

<http://www.axfood.se/showdoc.asp?docid=24&channeltypeid=7&channelpubid=3&channelitemid=445090&setlanguageid=1>(Acc. 070517)

Axfood (2006) *Axfood koncentrerar köp av frukt och grönsaker till en leverantör*. URL:

<http://www.axfood.se/showdoc.asp?docid=24&channeltypeid=7&channelpubid=3&channelitemid=442801&setlanguageid=1> (Acc. 070517)

Bergsten, H. (2005) *Matporten*. URL:

<http://www.hs.halland.net/landsbygd/artiklar/20051107%20Matporten.pdf> (Acc. 070525)

Berntsson, L. (2006) *Ett mattorg på webben*. URL:

[www.hs.halland.net/landsbygd/artiklar/20060828%20Matporten.pdf](http://www.hs.halland.net/landsbygd/artiklar/20060828%20Matporten.pdf) (Acc. 070523)

Bondens Egen Marknad (2007) *Information & Anmälan*. URL:

<http://bondensegen.com/Main/InfoMain.htm> (Acc. 080127)

Bondens Egen – Nätverkssystem (2006) *Information*. URL:

<http://bondensegen.se/admin/info.php> (Acc. 070524)

Bondens Egen – Nätverkssystem (2006) *Sök producent*. URL:

[http://www.bondensegen.se/admin/search\\_producent.php](http://www.bondensegen.se/admin/search_producent.php) (Acc. 071208)

Callius, S. (2007) *ICA vill ha in små producenter – men billigt*. URL:

<http://www.dagenshandel.se/dh/DagensH.nsf/0/F0C0E07B167676DEC12572AA00295B92?open> (Acc. 070604)

Coop (2007) *Butiker*. URL:

[http://www.coop.se/includefiles/MODULER/CCMS/show\\_page.asp?iMappeID=179&sSideNav=Butiker](http://www.coop.se/includefiles/MODULER/CCMS/show_page.asp?iMappeID=179&sSideNav=Butiker) (Acc. 070514)

Council of Supply Chain Management Professionals (2008) *Supply Chain Management and Logistics Management Definitions*. URL:

<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions/definitions.asp> (Acc. 080116)

Dagligvaruleverantörers Förbund (2006) *Dagligvarukartan 2005*. URL:

[http://www.dlf.se/filer/Dagligvarukartan\\_2005.pdf](http://www.dlf.se/filer/Dagligvarukartan_2005.pdf) (Acc. 070206)

Det Norske Veritas (2007) *HACCP*. URL:

[http://www.detnorskeveritas.se/certification/food\\_industry/HACCP.asp](http://www.detnorskeveritas.se/certification/food_industry/HACCP.asp) (Acc. 070509)

ECR Sverige (2007) *ECR*. URL: <http://www.ecr.se> (Acc. 070514)

Ekologiska Lantbrukarna (2006) *Marknad*. URL: <http://www.ekolantbruk.net/tidningen/marknadssidor/pdf/706.pdf> (Acc. 070519)

Eldrimner (2005) *Eldrimners uppdrag*. URL: <http://www.eldrimner.com/1652.uppdraget.html> (Acc. 070519)

Everfresh Group (2007) *Everfresh Group*. URL: <http://www.everfresh.se> (Acc. 070517)

Ferm, P. (2006) *Saba vann miljardaffär på frukt och grönt*. URL: [http://hd.se/ekonomi/2006/10/05/saba\\_vann\\_miljardaffaer\\_frukt\\_och/](http://hd.se/ekonomi/2006/10/05/saba_vann_miljardaffaer_frukt_och/) (Acc. 070522)

Hushållningssällskapen Sverige (2008) *Om oss*. URL: <http://www.hush.se/?p=10094&m=1709> (Acc. 080331)

Hushållningssällskapen Sverige (2006) *Välkommen till Bondens egen Marknad, nu på lördag!* URL: <http://www.hush.se/ac/press2.asp?Id=1109&Typ=1> (Acc. 070527)

ICA (2007) *Våra olika butiker*. URL: [http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker\\_dynamic&viewid=591057&showMenu=butiker\\_7\\_3#](http://www.ica.se/FrontServlet?s=butiker&state=butiker_dynamic&viewid=591057&showMenu=butiker_7_3#) (Acc. 070511)

ICA (2003) *Leverantörshandbok*. URL: [https://levnet.ica.se/Levnet/levanm.nsf/cf71ed430151da58c1256d5000276f8a/\\$FILE/Leverantorshandbok\\_2003.pdf](https://levnet.ica.se/Levnet/levanm.nsf/cf71ed430151da58c1256d5000276f8a/$FILE/Leverantorshandbok_2003.pdf) (Acc. 070423)

Ingvarsson, A. (2007) *Svaton: Konsumenter och klimat kräver lokal mat*. URL: <http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=33280> (Acc. 070501)

Karlsson, M. (2007) *Jättarna vill ha smått*. URL: <http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=31570>. (Acc. 070604)

Lantbrukarnas Riksförbund (2007) *Om oss*. URL: <http://www.lrf.se/omoss> (Acc. 080331)

LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2008) *LivsmedelsSverige – en webbplats om livsmedel*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org/om.htm> (Acc. 080331)

LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2008) *Regional mat*. URL: [http://www.livsmedelssverige.org/regmat/index\\_2.cfm](http://www.livsmedelssverige.org/regmat/index_2.cfm) (Acc. 080331)

LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2006) *Kålrot*. URL: [http://www.livsmedelssverige.org/livsmedel/vegetabilier/rotfrukter/rotfrukt\\_kalrot.htm](http://www.livsmedelssverige.org/livsmedel/vegetabilier/rotfrukter/rotfrukt_kalrot.htm) (Acc. 070501)

LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2006) *Regional mat*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org/regmat/fakta.htm> (Acc. 070515)

LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2006) *Salladskål*. URL: [http://www.livsmedelssverige.org/livsmedel/vegetabilier/gronsaker/gronsaker\\_salladskal.htm](http://www.livsmedelssverige.org/livsmedel/vegetabilier/gronsaker/gronsaker_salladskal.htm) (Acc. 070501)

LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2005) *Bondens marknad*. URL: [http://www.livsmedelssverige.org/pressrum/bondens\\_marknad.htm](http://www.livsmedelssverige.org/pressrum/bondens_marknad.htm) (Acc. 070518)

LivsTek (2008) *Om LivsTek*. URL: <http://www.livstek.se/1013> (Acc. 080331)

Länsstyrelsen Västra Götalands län (2007) *5 milj kr satsas på nytt småskaligt regionalt livsmedelscentrum i Västra Götalands län*. URL: <http://www.o.lst.se/o/Pressrum/nyheter/2007/2007-04-25c.htm> (Acc. 070523)

Matporten (2006) *Om Matporten*. URL: <http://www.matporten.se/about.aspx?page=about> (Acc. 070524)

Mellqvist, G. (2007) *ICAs hårding har IKEA som förebild*. URL: [http://di.se/Nyheter/?page=/Artiklar/Icas\\_hardning\\_har\\_Ikea\\_som\\_forebild.aspx%3FArticleID%3D2007%5C02%5C21%5C222398%26words%3Dkulldorff%26SectionID%3DEttan%26menusection%3DStartsidan%3BHuvudnyheter](http://di.se/Nyheter/?page=/Artiklar/Icas_hardning_har_Ikea_som_forebild.aspx%3FArticleID%3D2007%5C02%5C21%5C222398%26words%3Dkulldorff%26SectionID%3DEttan%26menusection%3DStartsidan%3BHuvudnyheter) (Acc. 070522)

Mellqvist, G. (2007) *ICA lättar på trycket*. URL: [http://di.se/Nyheter/?page=/Artiklar/Ica\\_lattar\\_pa\\_trycket.aspx%3FArticleID%3D2007%5C04%5C27%5C231016%26words%3Dkulldorff%26SectionID%3DEttan%26menusection%3DStartsidan%3BHuvudnyheter](http://di.se/Nyheter/?page=/Artiklar/Ica_lattar_pa_trycket.aspx%3FArticleID%3D2007%5C04%5C27%5C231016%26words%3Dkulldorff%26SectionID%3DEttan%26menusection%3DStartsidan%3BHuvudnyheter) (Acc. 070522)

MeNY (2007) *Tillsammans kan vi utvecklas*. URL: <http://www.meny.se/ommeny/default.cfm> (Acc. 080331)

Nordfält, J. (2004) *Detaljister*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/detaljister.htm> (Acc. 070518)

Saba Frukt och Grönt (2007) *Frågor & svar*. URL: <http://www.saba.se/Web/sabase.nsf/.AppViewAll/EBE96EC16A77068BC1256E550031F418?OpenDocument> (Acc. 070329)

Saba Frukt och Grönt (2007) *Miljö & kvalitet*. URL: <http://www.saba.se/Web/sabase.nsf/.AppViewAll/0652B809FB2890D9C1256E550031D8FA?OpenDocument> (Acc. 070329)

Saba Frukt och Grönt (2007) *Miljö- och kvalitetsordboken*. URL: <http://www.saba.se/Web/sabase.nsf/.AppViewAll/EBE96EC16A77068BC1256E550031F418?OpenDocument> (Acc. 070329)

Saba Frukt och Grönt (2007) *Saba Frukt och Grönt*. URL: <http://www.saba.se/Web/sabase.nsf/.AppViewAll/C021C923B299F099C1256E5500313EE2?OpenDocument> (Acc. 070517)

Sigill Kvalitetssystem (2007) *Organisationen bakom Svenskt Sigill*. URL: [http://www.svensksigill.com/website2/sd\\_page/370/1/index.php](http://www.svensksigill.com/website2/sd_page/370/1/index.php) (Acc. 070524)

Statens Livsmedelsverk (2007). *HACCP*. URL: [http://www.slv.se/templates/SLV\\_Page.aspx?id=15572&epslanguage=SV](http://www.slv.se/templates/SLV_Page.aspx?id=15572&epslanguage=SV) (Acc. 070509)

Statistiska Centralbyrån (2007) *Jordbruksstatistik 2007*. s. 279 URL: [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/JO1901\\_2006A01\\_BR\\_21\\_JO01SA0701.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/JO1901_2006A01_BR_21_JO01SA0701.pdf) (Acc. 080228)

Statistiska Centralbyrån (2005) *Trädgårdsproduktion*. URL: [http://www.scb.se/templates/Publikation\\_\\_\\_\\_174048.asp](http://www.scb.se/templates/Publikation____174048.asp) (Acc. 070520)

Sydgrönt (2007) *Om Sydgrönt*. URL: <http://www.sydgront.se/document.asp?levelid=119&objectid=580&type=2> (Acc. 070528)

Åkesson, N. (2007) *ICAs prispressare tvingas sluta*. URL: <http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3Fwords%3Dkulldorff%26smallscreen%3D0%26sectionid%3DEttan%26menusection%3Dstartsidan%3BHuvudnyheter%26articleid%3D2007%255C02%255C21%255C222491> (Acc. 070522)

## **Intervjukällor**

Analöv, J. Inköpsansvarig. Hemköp Triangeln i Malmö. 2007-09-06.

Berthilsson, C-M. Inköpschef. Axfood. 2007-04-26.

Borgström, A. Logistikansvarig. MOEK. 2007-05-21

Ekland, M. Inköpschef. Ica Maxi Toftanäs i Malmö. 2007-09-04.

Falk, J. Marknadschef. Grönsaksmästarna. 2007-05-28.

Hadvall, E. Medlemshandläggare. GRO. 2007-04-09.

Hamilton, A-K. Marknadsföreståndare. Bondens Egen Marknad i Halmstad. 2007-06-08.

Higson, J. Initiativtagare. Bondens Egen Marknad och Bondens Egen – Nätverkssystem. 2007-09-05.

Lindblad, C. Färskvaruchef. Coop Forum Backaplan i Hisings Backa. 2007-06-14.

Lindstrand, J. Ekonom. Sydgrönt. 2007-06-13.

Ohlson, L. Kategoriplanläggare. Coop. 2007-04-19.

Steen, J. Inköpschef. Everfresh Group. 2007-04-18.

Wuotila, A. VD. WBG. 2006-09-23.

## Bilaga 1: Intervjukällor

Denna bilaga är en sammanställning av intervjuer som gjort med distributionskanalaktörer. Detta inkluderar vilka personer som intervjuats, deras befattning och kontaktsätt. För informationsinsamling beträffande alla aktörer utom WBG har sekundärdata, i form av bl.a. examensarbeten, företagsinterna dokument, myndighets- forskningsrapporter, konsumentundersökningar och artiklar, lästs.

Distributionskanalnivå		Aktör	Intervjuer		
			Namn	Befattning	Kontaktsätt
Producent		WBG	Anders Wuotila	VD	Besök, telefon, e-post
		GRO	Elin Hadvall	Medlems-handläggare	Telefon, e-post
		Odlarförening Sydgrönt	Jeanette Lindstrand	Ekonom	Telefon, e-post
		Odlarförening Grönsaksmästarna	Johan Falk	Marknadschef	Telefon, e-post
		Odlarförening MOEK	Anette Borgström	Logistikansvarig	Telefon, e-post
		BEM, bondemarknader	Anna Karin Hamilton	Ansvarig för BEM i Halmstad	Telefon, e-post
			John Higson	Initiativtagare	Telefon, e-post
		BE, e-handels-nätverk	John Higson	Initiativtagare	Telefon, e-post
Grossist		Everfresh (Coops grossist)	Jörgen Steen	Inköpschef	Besök, e-post
Detaljst	Centralt	Coop	Lars Ohlson	Kategoriplanläggare	Telefon, e-post
		Axfood	Carl-Magnus Berthilsson	Inköpschef	Telefon, e-post
	Butik	ICA Maxi, Toftanäs	Magnus Ekland	Inköpschef	Besök, e-post
		Coop Forum, Hisings Backa	Christer Lindblad	Färskvaruchef	Besök, e-post
		Axfoods Hemköp Triangeln, Malmö	Johan Analöv	Inköpsansvarig	Besök, e-post

Tabell B1.1 Lista över distributionskanalaktörers intervjukällor

## Bilaga 2: Intervjufrågor

Intervjufrågorna har varit ett underlag för den öppna intervjun. Utfrågningen var inte strukturerad för att anpassa frågorna efter varje person och kunna ställa fördjupningsfrågor. För att öka möjligheten att upptäcka nya fakta ställdes individuellt lämpade, diversifierade och djupare uppföljningsfrågor. De intervjuade personerna har blivit ombudade att vid besvarandet av frågor fokusera på mindre leverantörer av frukt och grönsaker.

### B2.1 - Intervjufrågor till WBG

#### Allmänna frågor

- Vill du ge en allmän beskrivning av företaget?
- Hur ser verksamhet, organisation, affärsidé ut?
- Vill du berätta om företagets produkter och annan information?

#### Distributionskanaler

- Vilka typer av kunder (detaljist, grossist och konsument) säljs produkterna till? Finns andra typer av kunder som exempelvis restauranger?
- Vilken typ av kunder är av intresse att saluföra produkterna till?
- Vilka är de viktigaste/största kunder?
- Hur ser samarbetet med kunder ut?
- Hur sker distributionen till kunderna?
- Finns någon samarbetsform mellan odlare inom regionen som underlättar distributionen och marknadsföringen?
- Är företaget medlem i någon sorts producentorganisation? Om så är fallet vilken roll och vilka uppgifter har denna organisation?

#### Inköp

- Vilken typ av avtal förekommer med kunderna?
- Hur skulle du beskriva relationen till kunderna i termer av närhet och långsiktighet?
- Vad beror valet av produkterna på?
- På vilket sätt marknadsförs företaget och dess produkter? Vilka är de viktigaste marknadsföringsfaktorerna?
- Finns stor konkurrens inom odlingen av dessa produkter inom närområdet?
- Hur ser företagets priser ut jämfört med konkurrensen?
- Hur stora volymer av respektive produkter odlas?
- Vilken är potentiell produktionsökning och för vilka produkter är det möjligt att öka produktionen?
- Vilka krav ställer kunderna på företaget?



- Finns specifika krav i fråga om volymer, pris, kvalitet, hygien, hållbarhet, näringsinnehåll, leveranssäkerhet, beställning, transport och fakturering? Existerar några andra detaljerade krav?
- Vilka leveransvillkor används? Ingår transportkostnaden i försäljningspriset?
- Arbetar företaget idag enligt någon ekologisk, miljö- och kvalitetsstandard som t.ex. HACCP, IP, EurepGap, KRAV eller någon annan certifiering?
- Vilka krav ställer kunderna idag och vilka krav är aktuella i framtiden beträffande leveransservice, förpackningar, streckkodsmärkning? Finns andra mera precisa krav?
- Arbetar företaget med miljöanpassade, konsument- eller butiksförpackningar?
- Vem sätter streckkodsmärkning på förpackningar?
- Hur sker beställningen och faktureringen mellan företaget och kunderna?
- Finns något datorbaserat system för informationsutbyte om t.ex. efterfrågan?

### **Allmänt**

Har du något att tillägga?

## **B2.2 - Intervjufrågor till GRO**

### **Allmänna frågor**

- Vill du ge en allmän beskrivning av organisationen?
- Hur ser verksamhet, struktur, syfte ut?
- Vill du berätta om arbetet/verksamheten med odlarföreningarna och odlarna inom frukt och grönsaker och annan information?
- Vill du beskriva handeln med frukt och grönt särskilt inom dagligvaruhandeln i termer av de viktiga aktörerna och varuflödet från en svensk primär producent till konsument?
- Vilka är de största svårigheterna och möjligheterna för en mindre odlare att klara sig på marknaden?

### **Distributionskanaler**

- Vilka är de största/viktigaste kunderna för odlare och odlarföreningarna?
- Vilka är fördelar eller nackdelar med mindre producenter?
- Vilka strategier och vilka är möjliga försäljningskanaler som en mindre producent bör arbeta med?
- Vilka kunder/områden är möjliga för mindre leverantörer?
- Hur sker distributionen från producent till kunder genom olika distributionskanaler?

### **Inköp**

- Vilken typ av avtal förekommer mellan odlare, odlarföreningar och deras kunder på marknaden? Finns kontrakt på ensamrätt för vissa producenter och vid vilka tillfällen tillämpas detta?

- Hur skulle du beskriva relationen mellan odlare, odlarföreningar och deras kunder (t.ex. grossister och detaljister) inom dagligvaruhandeln i termer av närhet, maktbalans, tillit och långsiktighet?
- Hur mycket av verksamheten kring frukt och grönsaker styrs centralt och på butiksnivå inom dagligvaruhandeln?
- Hur stor frihet har butiker att välja produktsortiment, leverantörer eller något mer?
- Finns det någon skillnad i friheten att bestämma sortiment och leverantörer mellan olika typer av butiker?
- Vilka är de viktigaste marknadsföringsfaktorerna för frukt och grönsaker och vidare mer specifikt för en mindre odlare?
- Finns det några konsumtionstrender som ni kan urskilja som gäller allmänt och därefter mer fokuserat på småodlare?
- Vilka krav ställs på producenterna inom och mellan olika distributionskanaler/aktörer?
- Skiljer sig kraven för olika leverantörer av frukt och grönsaker?
- Arbetar butikerna med lägre krav gentemot leverantörerna jämfört med den centrala organisationen?
- Hur kan kraven rangordnas? Vilka krav är avgörande?
- Finns specifika krav i fråga om volymer, pris, kvalitet, hygien, hållbarhet, näringsinnehåll, leveranssäkerhet, beställning, transport och fakturering på marknaden? Existerar några andra detaljerade krav?
- Vilka leveransvillkor används på marknaden? Ingår transportkostnaden i försäljningspriset?
- Säljs frukt och grönsaker till samma priser på nationell nivå inom dagligvaruhandeln?
- Används idag och till vilken utsträckning någon ekologisk, miljö- och kvalitetsstandard som t.ex. HACCP, IP, EurepGap, KRAV eller någon annan certifiering?
- Vilka krav ställs på odlare och odlarföreningar idag och vilka krav är aktuella i framtiden beträffande leveransservice, förpackningar, streckodsmärkning? Finns andra mera precisa krav?
- Används och i vilken grad miljöanpassade, konsument- eller butiksförpackningar?
- Vem sätter streckodsmärkning på förpackningar?
- Hur sker beställningen och faktureringen mellan odlarna och deras kunder?
- Finns något datorbaserat system för informationsutbyte om t.ex. efterfrågan?

### **Allmänt**

Har du något att tillägga?

## **B2.3 - Intervjufrågor till odlarföreningar**

### **Allmänna frågor**

- Vill du ge en allmän beskrivning av företaget?
- Hur ser verksamhet, organisation, affärsidé ut?

- Vill du berätta om företagets produkter och annan information?
- Vill du beskriva handeln med frukt och grönt särskilt inom dagligvaruhandeln i termer av de viktiga aktörerna och varuflödet från primär producent till konsument?
- Vilka är de största svårigheterna och möjligheterna för en mindre odlare att klara sig på marknaden?

### **Distributionskanaler**

- Vilka regioner kommer era produkter och odlare ifrån?
- Hur ser samarbetet med odlarna ut?
- Till vilka områden levererar ni produkterna?
- Samarbetar ni med mindre producenter och på vilket sätt?
- Ser ni några fördelar eller nackdelar med dem?
- Vilka strategier och vilka är möjliga försäljningskanaler som en mindre producent bör arbeta med?
- Vilka typer av kunder (detaljist, grossist och konsument) säljs produkterna till? Finns andra typer av kunder som exempelvis restauranger?
- Vilka är de viktigaste/största kunderna?
- Hur ser samarbetet med kunderna ut?
- Kan en producent vara medlem i flera odlarföreningar?
- Hur sker distributionen från producent till kund?

### **Inköp**

- Vilken typ av avtal förekommer med kunderna? Finns kontrakt på ensamrätt för vissa producenter och vid vilka tillfällen tillämpas detta?
- Hur skulle du beskriva relationen till kunderna i termer av närhet, maktbalans, tillit och långsiktighet?
- Vilka är de viktigaste marknadsföringsfaktorerna för frukt och grönsaker och vidare mer specifikt för en mindre odlare?
- Finns det några konsumtionstrender som ni kan urskilja som gäller allmänt och därefter mer fokuserat på småodlare?
- Vilka krav ställer kunderna på företaget?
- Vilka krav ställer ni på era medlemmar (odlarna)?
- Hur kan kraven rangordnas? Vilka krav är avgörande?
- Finns specifika krav i fråga om volymer, pris, kvalitet, hygien, hållbarhet, näringsinnehåll, leveranssäkerhet, beställning, transport och fakturering? Existerar några andra detaljerade krav?
- Vilka leveransvillkor används? Ingår transportkostnaden i försäljningspriset?
- Säljs era produkter till samma priser på nationell nivå?

- Används idag och till vilken utsträckning någon ekologisk, miljö- och kvalitetsstandard som t.ex. HACCP, IP, EurepGap, KRAV eller någon annan certifiering?
- Vilka krav ställer kunderna idag och vilka krav är aktuella i framtiden beträffande leveransservice, förpackningar, streckkodsmärkning? Finns andra mera precisa krav?
- Används och i vilken grad miljöanpassade, konsument- eller butiksförpackningar?
- Vem sätter streckkodsmärkning på förpackningar?
- Hur sker beställningen och faktureringen mellan företaget, odlarna och kunderna?
- Finns något datorbaserat system för informationsutbyte om t.ex. efterfrågan?

### **Allmänt**

Har du något att tillägga?

## **B2.4 - Intervjufrågor till BEM/BE**

### **Allmänna frågor**

- Vill du ge en allmän beskrivning av BEM och e-handelsnätverket BE?
- Hur ser verksamhet, organisation, affärsidé ut?
- Vill du berätta om produkter, producenter och annan information som ingår i BEM/BE?
- Vilka är de största svårigheterna och möjligheterna för en mindre odlare att klara sig på marknaden?

### **Distributionskanaler**

- Vilka regioner kommer era produkter och odlare ifrån?
- Hur ser samarbetet med odlarna ut?
- Inom vilka geografiska områden säljer/levererar ni produkterna?
- Samarbetar ni med mindre producenter och på vilket sätt?
- Ser ni några fördelar eller nackdelar med dem?
- Vilka strategier och vilka är möjliga försäljningskanaler som en mindre producent bör arbeta med?
- Vilka typer av kunder (detaljist, grossist och konsument) säljs produkterna till? Finns andra typer av kunder som exempelvis restauranger?
- Vilka är de viktigaste/största kunderna?
- Hur ser samarbetet med kunderna ut?
- Hur sker distributionen från producent till kund?

### **Inköp**

- Vilken typ av avtal förekommer med kunderna? Finns kontrakt på ensamrätt för vissa producenter och vid vilka tillfällen tillämpas detta?

- Hur skulle du beskriva relationen till kunderna i termer av närhet, maktbalans, tillit och långsiktighet?
- Vilka är de viktigaste marknadsföringsfaktorerna för frukt och grönsaker och vidare mer specifikt för en mindre odlare?
- Finns det några konsumtionstrender som ni kan urskilja som gäller allmänt och därefter mer fokuserat på småodlare?
- Vilka krav ställer kunderna på nätverkssystemet BE?
- Vilka krav ställer ni på era producenter inom respektive nätverkssystemet BE och BEM?
- Hur kan kraven rangordnas? Vilka krav är avgörande?
- Finns specifika krav i fråga om volymer, pris, kvalitet, hållbarhet, näringsinnehåll, hygien, leveranssäkerhet, beställning, transport och fakturering? Existerar några andra detaljerade krav?
- Vilka leveransvillkor används? Ingår transportkostnaden i försäljningspriset?
- Används idag och till vilken utsträckning någon ekologisk, miljö- och kvalitetsstandard som t.ex. HACCP, IP, EurepGap, KRAV eller någon annan certifiering?
- Vilka krav ställs idag och vilka krav är aktuella i framtiden beträffande leveransservice, förpackningar, streckkodsmärkning? Finns andra mera precisa krav?
- Används och i vilken grad miljöanpassade, konsument- eller butiksförpackningar?
- Vem sätter streckkodsmärkning på förpackningar?
- Hur sker beställningen och faktureringen mellan nätverkssystemet BE, odlarna och kunderna?
- Finns något datorbaserat system för informationsutbyte om t.ex. efterfrågan på nätverkssystemet BE?

### **Allmänt**

Har du något att tillägga?

## **B2.5 - Intervjufrågor till Everfresh**

### **Allmänna frågor**

- Vill du ge en allmän beskrivning av företaget?
- Hur ser verksamhet, organisation, affärsidé ut?
- Vill du berätta om företagets produkter och annan information?
- Vill du beskriva handeln med frukt och grönt särskilt inom dagligvaruhandeln i termer av de viktiga aktörerna och varuflödet från en svensk primär producent till konsument?
- Vilka är de största svårigheterna och möjligheterna för en mindre odlare att klara sig på marknaden?

### **Distributionskanaler**

- Vilka leverantörer/aktörer/länder/regioner kommer era produkter ifrån?

- Hur ser samarbetet med leverantörerna ut?
- Till vilka områden levererar ni produkterna?
- Samarbetar ni med mindre producenter och på vilket sätt?
- Ser ni några fördelar eller nackdelar med dem?
- Vilka strategier och vilka är möjliga försäljningskanaler som en mindre producent bör arbeta med?
- Vilka typer av kunder (detaljist, grossist och konsument) säljs produkterna till? Finns andra typer av kunder som exempelvis restauranger?
- Vilka är de viktigaste/största kunderna?
- Hur ser samarbetet med kunderna ut?
- Hur sker distributionen från producent till kund?

## **Inköp**

- Vilken typ av avtal förekommer med kunderna och leverantörerna? Finns kontrakt på ensamrätt för vissa producenter och vid vilka tillfällen tillämpas detta?
- Hur skulle du beskriva relationen till era kunder och era leverantörer i termer av närhet, maktbalans, tillit och långsiktighet?
- Vilka är de viktigaste marknadsföringsfaktorerna för frukt och grönsaker och vidare mer specifikt för en mindre odlare?
- Finns det några konsumtionstrender som ni kan urskilja som gäller allmänt och därefter mer fokuserat på småodlare?
- Vilka krav ställer kunderna på företaget?
- Vilka krav ställer ni på era leverantörer?
- Hur kan kraven rangordnas? Vilka krav är avgörande?
- Finns specifika krav i fråga om volymer, pris, kvalitet, hygien, hållbarhet, näringsinnehåll, leveranssäkerhet, beställning, transport och fakturering? Existerar några andra detaljerade krav?
- Vilka leveransvillkor används? Ingår transportkostnaden i försäljningspriset?
- Säljs era produkter till samma priser på nationell nivå?
- Används idag och till vilken utsträckning någon ekologisk, miljö- och kvalitetsstandard som t.ex. HACCP, IP, EurepGap, KRAV eller någon annan certifiering?
- Vilka krav ställer kunderna idag och vilka krav är aktuella i framtiden beträffande leveransservice, förpackningar, streckkodsmärkning? Finns andra mera precisa krav?
- Används och i vilken grad miljöanpassade, konsument- eller butiksförpackningar?
- Vem sätter streckkodsmärkning på förpackningar?
- Hur sker beställningen och faktureringen mellan företaget, leverantörerna och kunderna?
- Finns något datorbaserat system för informationsutbyte om t.ex. efterfrågan?

## **Allmänt**

Har du något att tillägga?

## **B2.6 - Intervjufrågor till detaljister**

### **Allmänna frågor**

- Vill du ge en allmän beskrivning av företaget?
- Hur ser verksamhet, organisation, affärsidé ut?
- Vill du berätta om företagets arbete/verksamhet inom frukt och grönsaker och annan information?
- Vill du beskriva handeln med frukt och grönt särskilt inom dagligvaruhandeln i termer av de viktiga aktörerna och varuflödet från en svensk primär producent till konsument?
- Vilka är de största svårigheterna och möjligheterna för en mindre odlare att klara sig på marknaden?

### **Distributionskanaler**

- Vilka leverantörer/aktörer/länder/regioner kommer era produkter ifrån?
- Hur ser samarbetet med leverantörerna ut?
- Till vilka områden levererar ni produkterna?
- Samarbetar ni med mindre producenter och på vilket sätt?
- Ser ni några fördelar eller nackdelar med dem?
- Vilka strategier och vilka är möjliga försäljningskanaler som en mindre producent bör arbeta med?
- Hur sker distributionen från producent till butik/konsument?

### **Inköp**

- Vilken typ av avtal förekommer med leverantörerna? Finns kontrakt på ensamrätt för vissa producenter och vid vilka tillfällen tillämpas detta?
- Hur skulle du beskriva relationen till era kunder och era leverantörer i termer av närhet, maktbalans, tillit och långsiktighet?
- Hur mycket av verksamheten kring frukt och grönsaker styrs centralt och på butiksnivå?
- Hur stor frihet har butiker att välja produktsortiment, leverantörer eller något mer?
- Finns det någon skillnad i friheten att bestämma sortiment och leverantörer mellan olika typer av butiker?
- Vilka är de viktigaste marknadsföringsfaktorerna för frukt och grönsaker och vidare mer specifikt för en mindre odlare?
- Finns det några konsumtionstrender som ni kan urskilja som gäller allmänt och därefter mer fokuserat på småodlare?
- Vilka krav ställer ni på era leverantörer?
- Skiljer sig kraven mellan olika leverantörer av frukt och grönsaker?

- Arbetar butikerna med lägre krav gentemot leverantörerna jämfört med den centrala organisationen?
- Hur kan kraven rangordnas? Vilka krav är avgörande?
- Finns specifika krav i fråga om volymer, pris, kvalitet, hygien, hållbarhet, näringsinnehåll, leveranssäkerhet, beställning, transport och fakturering? Existerar några andra detaljerade krav?
- Vilka leveransvillkor används? Ingår transportkostnaden i försäljningspriset?
- Säljs era produkter till samma priser på nationell nivå?
- Används idag och till vilken utsträckning någon ekologisk, miljö- och kvalitetsstandard som t.ex. HACCP, IP, EurepGap, KRAV eller någon annan certifiering?
- Vilka krav ställer kunderna idag och vilka krav är aktuella i framtiden beträffande leveransservice, förpackningar, streckodsmärkning? Finns andra mera precisa krav?
- Används och i vilken grad miljöanpassade, konsument- eller butiksförpackningar?
- Vem sätter streckodsmärkning på förpackningar?
- Hur sker beställningen och faktureringen mellan företaget och leverantörerna?
- Finns något datorbaserat system för informationsutbyte om t.ex. efterfrågan?

### **Allmänt**

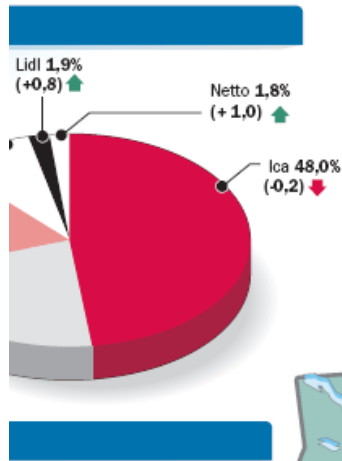
Har du något att tillägga?



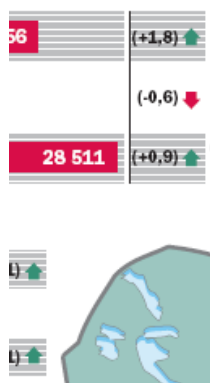
## Bilaga 3: Detaljhandelskedjornas regionala fördelning

# tan 2005<sup>TM</sup>

ningen från de sex största aktörerna.  
har skattats. I Coops siffror ingår



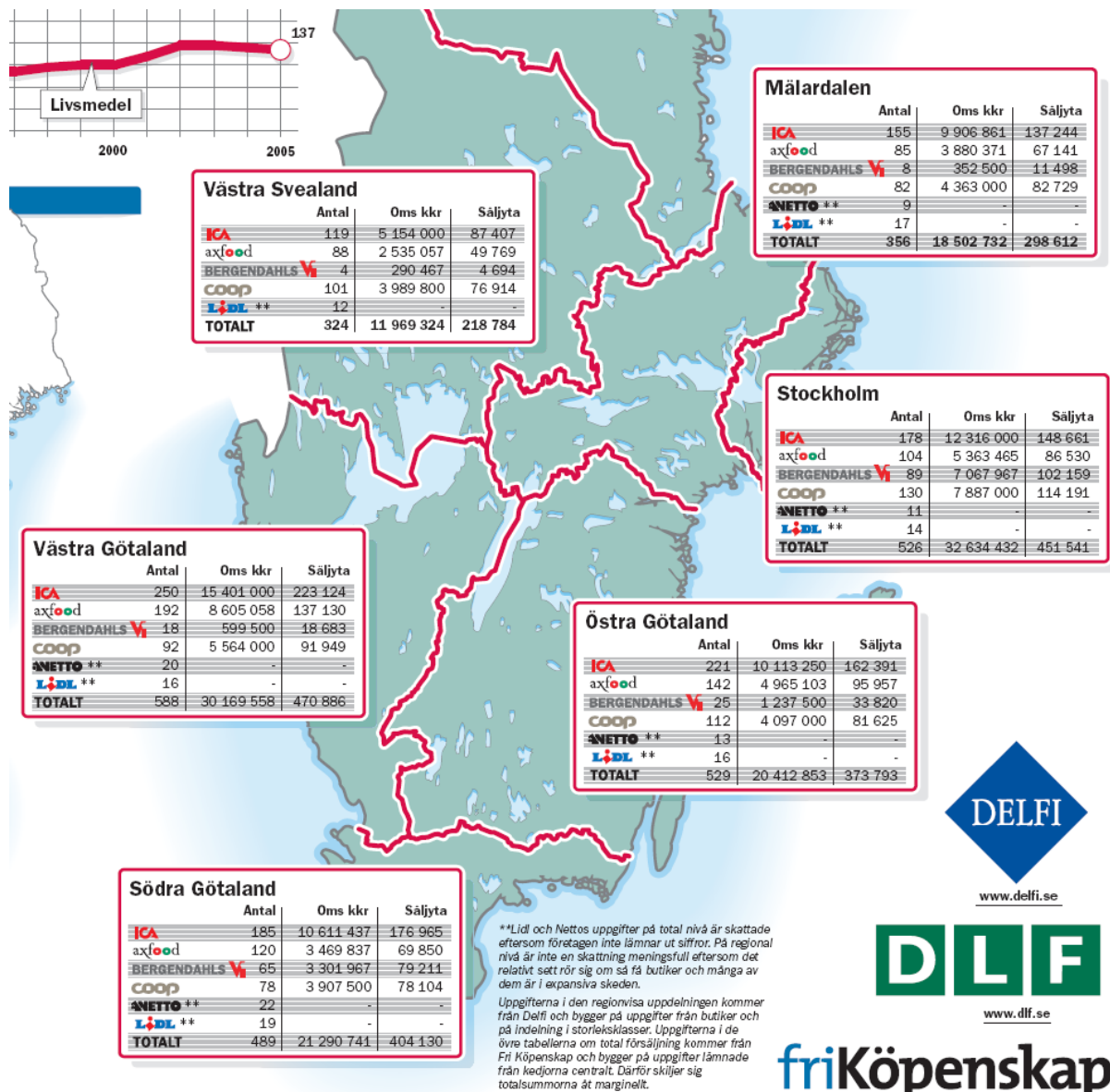
Norra Norrland			
	Antal	Oms kkr	Säljyta
<b>ICA</b>	132	5 035 611	85 016
axfood	44	808 719	20 697
COOP	83	3 719 000	61 514
<b>TOTALT</b>	<b>259</b>	<b>9 563 330</b>	<b>167 227</b>



Södra Norrland			
	Antal	Oms kkr	Säljyta
<b>ICA</b>	173	6 380 000	114 980
axfood	89	2 536 772	53 447
BERGENDAHL'S	1	55 000	1 200
COOP	83	3 547 000	70 395
LIDL **	10	-	-
<b>TOTALT</b>	<b>356</b>	<b>12 518 772</b>	<b>240 022</b>

Figur B3.1 Detaljhandelskedjornas regionala fördelning i Norrland<sup>373</sup>

<sup>373</sup> Dagligvaruleverantörers Förbund (2006) *Dagligvarukartan 2005*. URL: <http://www.dlf.se>.



Figur B3.2 Detaljhandelskedjornas regionala fördelning i Svealand och Götaland<sup>374</sup>

<sup>374</sup> Dagligvaruleverantörers Förbund (2006) *Dagligvarukartan 2005*. URL: <http://www.dlf.se>.

## Bilaga 4: Aktörer inom livsmedelsområdet som stödjer mindre leverantörer

### Hushållningssällskapen Sverige

Hushållningssällskapen är regionalt baserade, fristående kunskapsorganisationer som vill vårda och stärka landsbygden och dess värden. Detta görs främst genom att förbättra och förmedla kunskaper till lantbrukare, näringsidkare på landsbygden och deras avnämare. Arbetet bedrivs i hela landet, många gånger i projektform i nära Kooperation med offentliga sektorn och i direkt anslutning till den enskilde företagaren. Det första hushållningssällskapet bildades på Gotland 1791. Hushållningssällskap finns i alla landets län.<sup>375</sup>

Hushållningssällskapen har satt igång några projekt med inriktning på småskalig livsmedelsproduktion, bl.a. Mat som utvecklingskraft och Se och smaka på Uppland.<sup>376</sup>

### Lantbrukarnas riksförbund (LRF)

Lantbrukarnas riksförbund (LRF) är en intresse- och näringslivsorganisation för drygt 167 000 medlemmar som äger eller brukar jord och skog samt för deras gemensamma företag inom lantbrukskooperationen.<sup>377</sup> Av LRF:s medlemmar är huvuddelen aktiva i runt 80 000 lantbruksföretag som bygger sin verksamhet på jord, skog och landsbygdens miljö. Förbundet ska bidra till att skapa förutsättningar för uthålliga och konkurrenskraftiga företag samt att utveckla företagsmiljöer på landsbygden. LRF arbetar med att bygga upp kunskap hos medlemmar genom att erbjuda medlemmarna personlig service samt att genom egen affärsverksamhet på utvalda områden tillgodose efterfrågan på kvalitativa tjänster.

LRF har drivit flera projekt för att främja lokalproducerad mat som finansierats via olika typer av offentliga medel. Dessa projekt har fokuserat på kompetensutveckling och konsumentinformation sida vid sida med marknadsutvecklingsinsatser som riktades mot företagare och konsumenter via butiker och restauranger.<sup>378</sup>

I ett samarbete med hälften av Jämtlands butiker har en märkning av jämtländska matvaror tagits fram (Smakrikt). Samarbete har påbörjats med ett antal restauranger som får denna märkning. Ändamålet med projektet Mat i Västmanland har varit att generera långsiktiga affärsrelationer bland länets livsmedelsproducenter och olika kundkategorier.<sup>379</sup>

### LivsmedelsSverige och Regional mat

LivsmedelsSverige är en hemsida som erbjuder aktuell, oberoende och saklig information om livsmedel till alla i livsmedelskedjan, konsumenter, företagare, myndigheter, organisationer och forskare. Webbplatsen ska underlätta för aktörerna inom livsmedelsområdet att nå varandra med snabb information. I ledningsgruppen bakom webbplatsen står Livsmedelsverket, Livsmedelsföretagen (Li), LRF, Konsumentverket, Statens Lantbruksuniversitet (SLU), Svensk Dagligvaruhandel, och Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare. Representanter från Högskolan i Kalmar, Uppsala universitet, Livsmedelscentrum Lund, Göteborgs universitet, Örebro universitet, Umeå universitet och

<sup>375</sup> Hushållningssällskapen Sverige (2008) *Om oss*. URL: <http://www.hush.se>.

<sup>376</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 146.

<sup>377</sup> Lantbrukarnas Riksförbund (2007) *Om oss*. URL: <http://www.lrf.se>.

<sup>378</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 144.

<sup>379</sup> *Ibid.* s. 145.

Högskolan i Kristianstad är med i ledningsgruppen. LivsmedelsSverige produceras vid SLU.<sup>380</sup>

Vid SLU finns likaså Regional Mat<sup>381</sup> som är ett projekt i samråd med Hushållningssällskapens förbund och LRF. Avsikten med projektet är att stödja landsbygdsutvecklingen med inriktning på livsmedelsproduktion och att stimulera konkurrenskraften inom sektorn genom att stärka småskaliga livsmedelsföretagare och konsumenter. Primärt sker detta genom att stödja redan fortlöpande aktiviteter på olika håll i landet samt genom att ta tillvara och sprida vunna kunskaper och erfarenheter för att sätta fart på nytänkande. Ett nationellt nätverk för projektledare och forskare runt om i landet rymms inom projektet. Genom nätverket sprids aktuell information och gemensamma initiativ tas till bl.a. marknadsundersökningar av konsumenter, producenter, restauranger och handlare.<sup>382</sup>

### **LivsTek**

Centrum för praktisk livsmedelsteknik på Gotland (LivsTek) har som mål att stödja små och medelstora livsmedelsföretag i hela Sverige genom att förmedla praktisk kunskap inom affärs-, produkt- och kvalitetsutveckling samt tekniköverföring. Detta görs genom ett helhetsgrepp från idé till marknad för att kunna utarbeta kostnadseffektiva lösningar och på detta sätt åstadkomma kompetenshöjning.<sup>383</sup>

LivsTek ger utbildning och kurser i produktutveckling, HACCP, grundläggande hygien m.m. LivsTek har därutöver en försöksfabrik där livsmedelsföretag ska kunna testtillverka produkter och processer.<sup>384</sup>

### **MeNY**

MeNY är ett samarbete mellan universitet, högskola och institut vars avsikt är att stärka företagens utvecklingskraft genom att föra ut forskningsresultat till industrin. Bakom MeNY står SLU, Institutet för livsmedel och bioteknik AB (SIK), Lunds universitet, Umeå universitet och Högskolan i Kalmar. MeNY arbetar för att tydliggöra och överföra de senaste forskningsrönen så att de omedelbart kan omsättas i praktisk handling ute i industrin. Fokusering på små och medelstora företag inom livsmedels- och bioteknikbranscherna i Sverige sker genom att MeNY erbjuder webbaserade utbildningar, studiecirkelar, mentorsprogram och experthjälp.<sup>385</sup>

---

<sup>380</sup> LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2008) *LivsmedelsSverige – en webbplats om livsmedel*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>381</sup> <http://www.livsmedelssverige.org/regmat>.

<sup>382</sup> LivsmedelsSverige - Statens Lantbruksuniversitet (2008) *Regional mat*. URL: <http://www.livsmedelssverige.org>.

<sup>383</sup> LivsTek (2008) *Om LivsTek*. URL: <http://www.livstek.se>.

<sup>384</sup> Riksdagens miljö- och jordbruksutskott (2005) *Förutsättningarna för småskalig livsmedelsproduktion*. Sveriges Riksdag. s. 148.

<sup>385</sup> MeNY (2007) *Tillsammans kan vi utvecklas*. URL: <http://www.meny.se>.