



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90

Företagsekonomi -

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Från svin till lean

En fallstudie på en värdekedja inom den svenska grisköttsindustrin

Författare:

Filip Lundh

Martin Jonsson

Handledare:

Rolf Larsson

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel	Från svin till lean
Seminariedatum	2012-06-01
Ämne/kurs	FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 HP
Författare	Martin Jonsson, Filip Lundh
Handledare	Rolf Larsson
Fem nyckelord	Värdekedja, lean, samarbete, effektivitet, konsumentvärde
Syfte	Syftet med denna uppsats är att, med teorin om lean som ramverk, undersöka hur Värdekedjan arbetar inom områdena samarbete, effektivitet och konsumentvärde. Detta för att identifiera om det inom dessa finns möjlighet för Värdekedjan att förbättras.
Metod	Denna uppsats tar formen av en fallstudie. Fallstudien tar uttryck i en enfallsdesign med flera analysenheter. Datainsamling har skett främst genom semi-strukturerade intervjuer och direkta observationer.
Teoretiska perspektiv	I uppsatsen används teorin om lean som ramverk. Denna teori kategoriseras om till samarbete, effektivitet och konsumentvärde. Teorin om lean kompletteras med teorier om värdekedjan.
Empiri	Empiridiskussionen är baserad på intervjuer med representanter från alla parter i Värdekedjan, samt direkta observationer gjorda under besök i parternas produktionsanläggningar. Detta kompletteras med statistisk data erhållet från representanterna.
Slutsatser	De slutsatser som har kunnat dras ur denna fallstudie är att det finns väl fungerande dyadiska relationer i Värdekedjan. Dock anser vi det finnas behov av att alla parter inser att de är del av en större värdekedja och arbetar på ett sådant sätt som gynnar de övriga parterna. Inom området effektivitet kan vi se att alla parter är effektiva och arbetar aktivt med att reducera resursslöseri. Till sist anser vi att Värdekedjan bör arbeta mer för att marknadsföra de mervärden som svenskt kött innefattar. Detta ställer även krav på ett större engagemang från alla Värdekedjans parter.

ABSTRACT

Title	Lean in the Swedish pig industry
Seminar date	01.06.2012
Course	Master thesis in business administration, 30 University Credit Points
Authors	Martin Jonsson, Filip Lundh
Advisor	Rolf Larsson
Five key words	Value chain, lean, collaboration, efficiency, consumer value
Purpose	The purpose of this thesis is to, using the theory on lean as a framework, investigate how the Value chain work within the areas of collaboration, efficiency and consumer value. The reason is to identify whether there are room for improvement within these areas.
Methodology	This thesis takes the shape of a case study. The case study is of single-case design with multiple units of analysis. Collection of data has been undertaken mainly through semi-structured interviews and direct observations.
Theoretical perspectives	In the thesis the theory on lean is used as a framework. This theory is re-categorised into collaboration, efficiency and consumer value. The theory on lean is complemented with theories on the value chain.
Empirical foundation	The empirical discussion is based on interviews conducted with representatives from all parties of the Value chain, as well as direct observations made during visits in the production facilities of the parties. This is complemented with statistical data obtained from the representatives.
Conclusions	The conclusions drawn from this case study are that there are well-functioning dyadic relationships in place within the Value chain. However, we believe it necessary that all parties realise they are a part of a larger value chain and work in such a way that benefits all parties. Furthermore, it is evident that all parties are efficient and actively work with reducing waste. Finally, the Value chain should work harder in order to market the surplus values that Swedish meat entails. This requires a higher engagement from all parties.

FÖRORD

Vi vill inledningsvis tacka alla de personer som gjort denna uppsats möjlig. Ett extra stort tack till Torbjörn Strid, Tord Nilsson och Martin Björk som alla tog sig tid och visade oss runt på respektive arbetsplats. Er yrkesstolthet har fått oss att verkligen uppskatta värdet med svenskt griskött. Vidare vill vi tacka Victoria Ohlsson, Martin Ström och Markus Jernberg för att ni ställde upp på intervju för denna uppsats. Slutligen vill vi tacka vår handledare Rolf Larsson som med sina goda råd styrde denna uppsats på rätt väg.

18 maj, 2012

Filip Lundh

Martin Jonsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1	1
1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4 STUDIEOBJEKT	3
1.5 SYFTE	4
KAPITEL 2	5
2. METOD	5
2.1 VAL AV FORSKNINGSSTRATEGI	5
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSDESIGN	5
2.3 FALLSTUDIENS DESIGN	7
2.4 VAL AV STUDIEOBJEKT	8
2.5 METOD FÖR DATAINSAMLING	9
2.6 INTERVJUER	9
2.6.1 VAL AV RESPONDENTER	9
2.7 DIREKTA OBSERVATIONER	10
2.8 ARKIVHANDLINGAR	10
KAPITEL 3	11
3. TEORI	11
3.1 VÄRDEKEDJAN	11
3.1.1 VÄRDEKEDJEANALYS	12
3.2 LEAN	13
3.2.1 ATT ELIMINERA MUDA	13
3.2.2 ATT APPLICERA LEAN	15
3.2.3 ATT ARBETA MED LEAN	17
3.3 SAMARBETE	20
3.3.1 DYADISKA RELATIONER	20
3.3.2 KONTROLL AV OCH I DYADISKA RELATIONER	21
3.4 EFFEKTIVITET	24
3.4.1 VALUE-STREAM MAPPING	24
3.4.2 AUTONOMATION	25
3.4.3 JUST IN TIME	26
3.4.4 KAIZEN	26
3.5 KONSUMENTVÄRDE	27
3.5.1 MARKNADSFÖRINGSMIXENS FYRA P:N	29
3.5.2 POSITIONERING OCH MÅLKUND	31

KAPITEL 4	33
4. EMPIRI	33
4.1 MAGLASÄTE GÅRD	33
4.1.1 BAKGRUND	33
4.1.2 PRODUKTION	34
4.1.3 ARBETSSÄTT	35
4.1.4 DE ANSTÄLLDAS SYN PÅ GRISKÖTTSSINDUSTRIN	36
4.2 SLS	38
4.2.1 BAKGRUND	38
4.2.2 ARBETSSÄTT	38
4.2.3 EN ANSTÄLLDS SYN PÅ GRISKÖTTSSINDUSTRIN	39
4.3 SCAN KRISTIANSTAD	40
4.3.1 BAKGRUND	40
4.3.2 PRODUKTION	40
4.3.3 ARBETSSÄTT	42
4.3.4 EN ANSTÄLLDS SYN PÅ GRISKÖTTSSINDUSTRIN	44
4.4 SCANS FÖRSÄLJNINGSAVDELNING	45
4.4.1 BAKGRUND	45
4.4.2 ARBETSSÄTT	46
4.4.3 EN ANSTÄLLDS SYN PÅ GRISKÖTTSSINDUSTRIN	46
4.5 ICA MOBILIA	47
4.5.1 BAKGRUND	47
4.5.2 PRODUKTION OCH ARBETSSÄTT	47
4.5.3 FÖRSÄLJNING	49
4.5.4 DE ANSTÄLLDAS SYN PÅ GRISKÖTTSSINDUSTRIN	50
4.6 KARTLÄGGNING AV VÄRDEKEDJANS SAMARBETE, EFFEKTIVITET OCH VÄRDESKAPANDE	52
4.6.1 MAGLASÄTE GÅRD	52
4.6.2 SCAN KRISTIANSTAD	52
4.6.3 ICA MOBILIA	53
KAPITEL 5	55
5. ANALYS	55
5.1 LÄMPAR SIG LEAN FÖR VÄRDEKEDJAN?	55
5.2 SAMARBETE	56
5.2.1 MAGLASÄTE GÅRD OCH SLS	57
5.2.2 SLS OCH SCAN	58
5.2.3 SCAN OCH ICA	59
5.3 EFFEKTIVITET	60
5.3.1 VALUE-STREAM MAPPING	60
5.3.2 AUTONOMATION	60
5.3.3 JUST IN TIME	61
5.3.4 KAIZEN	63
5.4 KONSUMENTVÄRDE	64
5.4.1 PRODUKT	64

5.4.2 PRIS	65
5.4.3 PLATS	66
5.4.4 PÅVERKAN	67
5.5 VÄRDEKEDJANS ARBETE MED LEAN	67
KAPITEL 6	70
6. SLUTSATS	70
6.1 SLUTSATS	70
6.2 TEORETISKT BIDRAG	71
6.3 PRAKTISK RELEVANS	72
6.4 REFLEKTION	72
6.5 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	73
KAPITEL 7	74
7. REFERENSER	74
KAPITEL 8	78
8. BILAGOR	78

KAPITEL 1

1. Introduktion

I introduktionen ges läsaren en övergripande bild av bakgrunden till lean respektive den svenska griskött-industrin. Vidare innehåller kapitlet en problemformulering, studiens syfte samt en presentation av uppsatsens studieobjekt.

1.1 Bakgrund

Teorin om lean har enligt Holweg (2007) sitt ursprung i 1940-talets Japan och fick under 1990-talet sin verkliga spridning. Sedan dess har teorin spridits över hela världen, implementerats inom vitt skilda sammanhang och blivit en av de mest citerade teorierna inom verksamhetsstyrning (*operations management*). Under 2000-talet har teorin även använts inom grisköttsindustrin. Bland annat publicerade Perez, de Castro, Simons och Gimenez år 2010 en studie där de applicerade lean på den spanska grisköttsindustrin. Resultatet från denna studie indikerade att industrin aktivt har anpassat sin produktion efter tekniker som kan liknas vid lean. Vidare visade författarna att lean är ett lämpligt arbetssätt inom grisköttsindustrin. I dagsläget har dock ingen studie med lean i fokus utförts på den svenska grisköttsindustrin, varvid en öppning för detta finns.

Uppfödning och försäljning av gris skiljer sig i hög grad mellan olika länder. Bara i de länder där EU:s direktiv gäller finns stora skillnader mellan industrierna. Dessa skillnader tar sitt ursprung främst i regelverk för uppfödning och storlek. Sett till den första av dessa, regler för uppfödning, agerar EU:s direktiv som minikrav och anger bland annat regler för stall och dränering (Europeiska unionens officiella tidning, 2009), samt antibiotikabehandlingar (Gill, Fowler & Armstrong, u.å.). Vilka lagar som sätts har ursprung i en inom EU politisk debatt. Storleken på ett lands grisköttsindustri kan då antas vara av betydelse för debattens utfall. En stor inhemsk grisköttsindustri skapar incitament för landets politiker att lobba emot hårdare och mer kostsamma regler. Det är inte orimligt att anta att ett land som Tyskland, med närmare 60 miljoner producerade grisar 2011, har mer tyngd i den europeiska debatten om lagar än Sverige, som endast producerade 2,87 miljoner grisar år

2011 (Brink, 2012). Utöver de av EU satta minimikraven kan varje enskilt land också välja att införa egna krav, något som Sverige har gjort (Hammar, Hedman, Selerud & Aschan, 2011). Dessa krav riskerar dock att skapa en ojämn konkurrens på den globala marknaden, då kostnaderna för vissa företagare ökar till följd av det egna landets striktare lagstiftning.

1.2 Problemdiskussion

Svensk grisköttsindustri har problem. Mellan 1990 och 2010 minskade antal grisföretagare från 14 301 till 1 695, en minskning med 88 % (Jordbruksverket & Statistiska centralbyrån, 2011). Senare rapporter indikerar att denna minskning har fortsatt och att antalet sjönk till färre än 1 100 företag under 2011 (Nilsson, 2011). Detta trots att konsumtionen av griskött i Sverige har legat på en relativt jämn nivå de senaste 10 åren (Jordbruksverket & Statistiska centralbyrån, 2011). Siffror från Statistiska centralbyrån visar också att det samlade värdet för det griskött som importerats till Sverige ökat från 1 958 Mkr år 2005 till 2 902 Mkr år 2010, en ökning med närmare 1 000 Mkr på fem år (Ibid.). Den slutsats som kan dras av detta är att svensk grisproduktion har svårt att stå sig i konkurrensen med utländska alternativ.

Anledningen till den minskade produktionen och försäljningen av svenskt griskött kan antas vara att importerat griskött är billigare än svenskproducerat griskött, något som får konsumenterna att välja den förra. Orsakerna som ligger till grund för det högre priset på svenskproducerat griskött är flera. Några anledningar som lyfts fram är höga foderkostnader, samt strikta krav på grisarnas hälsa och hur transport får ske (Hammar et al., 2011). Det verkar således förhålla sig som så att kostnaden för att producera griskött i Sverige gör det svårt för de inhemska producenterna att konkurrera med utländska alternativ. För att få bukt på den minskade lönsamheten i svensk grisköttssindustri menar Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) bland annat att de involverade parterna bör arbeta med att förstärka sin värdekedja.

1.3 Problemformulering

Denna fallstudie ämnar att med teorin om lean undersöka om eventuella brister och möjligheter till förbättringar finns inom den svenska grisköttsindustrin. Studien fokuserar på tre områden inom teorin om lean: samarbete, effektivitet och konsumentvärde.

Frågeställning

Hur arbetar svensk grisköttsindustri med samarbete, effektivitet och konsumentvärde idag och hur kan man arbeta med detta i framtiden?

1.4 Studieobjekt

För att undersöka den svenska grisköttsindustrin studeras en lokal värdekedja i vilken griskött produceras, distribueras och säljs (hädanefter Värdekedjan). Värdekedjan får således agera som representativ för den svenska grisköttsindustrin. De parter som har identifierats i Värdekedjan beskrivs kortfattat nedan.

Maglasäte Gård, Höör

Maglasäte Gård bildades år 1963 och drivs idag av bröderna Torbjörn och Peter Strid tillsammans med fem heltidsanställda. Gården har cirka 600 suggor och produceras runt 15 500 grisar per år.

Svenska Livdjur & Service, Kristianstad

Svenska Livdjur & Service (hädanefter SLS) grundades 2009 som ett dotterbolag till Scan AB och har som uppgift att köpa in djur till Scans slakterier. Den del av företaget som ingår i denna uppsats är dess inköpsavdelning för gris, vilken är belägen vid Scans anläggning i Kristianstad.

Scans slakterianläggning, Kristianstad

Scans slakterianläggning i Kristianstad (hädanefter Scan Kristianstad) startade år 1925 och står idag för all slakt och grovstyckning i företagets grisköttsproduktion. Anläggningen producerar i dagsläget cirka 17 700 grisar i veckan och sysselsätter ungefär 810 personer.

Scans försäljningsavdelning

Scans försäljningsavdelning ansvarar för företagets kundrelationer. Avdelningen är fördelad på tre områden: livsmedelsbutiker, restauranger/storhushåll samt servicehandel. I denna uppsats läggs fokus på området livsmedelsbutiker och en butikssäljares arbete.

ICA Kvantum Mobilia Lund

ICA Kvantum Mobilia Lund (hädanefter ICA Mobilia) öppnade år 1997 och drivs sedan 2010 av Markus Jernberg. Butiken är idag, sett till omsättning, Lunds fjärde största matvarubutik och har totalt 70 anställda.

Av dessa fem anses Maglasäte Gård, Scan Kristianstad och ICA Mobilia vara de primära studieobjekten då dessa tar en större roll i Värdekedjans produktion än de övriga parterna.

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att, med teorin om lean som ramverk, undersöka hur Värdekedjan arbetar inom områdena samarbete, effektivitet och konsumentvärde. Detta för att identifiera om det inom dessa finns möjlighet för Värdekedjan att förbättras.

KAPITEL 2

2. Metod

I detta kapitel förklaras valet av forskningsstrategi och undersökningsdesign. Vidare presenteras hur urvalet av analysenheter och intervjuobjekt gjordes, samt hur insamlandet av empiri gick tillväga.

2.1 Val av forskningsstrategi

Forskningsstrategin vid en undersökning kan generellt sett delas in i två typer, *kvantitativ* samt *kvalitativ* (Bryman & Bell, 2005). Inom den kvantitativa strategin läggs, till skillnad från den kvalitativa, fokus på numerisk data och insamlingen av detta. Vidare ämnar strategin främst till att utforma och testa hypoteser. För den undersökning vi ämnar genomföra torde den kvalitativa strategin vara lämpligare. Detta då denna, enligt Starrin och Svensson (1994), ämnar “att identifiera och bestämma ännu icke kända eller otillfredsställande kända företeelser, egenskaper och innebörder med avseende på variationer, strukturer och processer”. Som vi upplever det är samarbetet, effektiviteten och skapandet av konsumentvärde inom en värdekedja i grunden okänd för utomstående. För att få denna typ av information anser vi att en viss närhet till företagen och dess anställda måste skapas, lämpligtvis genom en kvalitativ fallstudie.

2.2 Val av undersökningsdesign

Inom den kvalitativa forskningsstrategin finns flera typer av undersökningsdesign; experimentell design, tvärsnittsdesign (enkätundersökning), analys av källor, fallstudiedesign och historisk studie (Yin, 2009). Tabellen nedan ger en överskådlig illustration på när en viss typ av undersökningsdesign inom den kvalitativa forskningsstrategin anses lämplig.

Tabell 2.1 Olika typer av forskningsdesign och när de bör användas (Yin, 2009)

Design	Typ av forskningsfråga	Krävs det en kontroll av beteendet?	Fokus på aktuella händelser?
Experiment	<i>Hur, varför?</i>	Ja	Ja
Tvärsnitt	<i>Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?</i>	Nej	Ja
Analys av källor	<i>Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?</i>	Nej	Ja/Nej
Fallstudie	<i>Hur, varför?</i>	Nej	Ja
Historisk studie	<i>Hur, varför?</i>	Nej	Nej

Den frågeställning som vi arbetar efter i denna uppsats lämpar sig inte att undersökas genom en enkätundersökning eller analys av källor. Detta då dessa designer främst lämpar sig för undersökningar med frågeställningar såsom “vilka, vad, var, hur många/mycket?”. Efter att dessa två designer valts bort återstår endast tre, varav en måste exkluderas som alternativ. Den experimentella designen grundar sig i att forskaren har, eller behöver ha, kontroll över beteendet på de/det som undersöks. I den kontext och det fenomen vi ämnar undersöka hade det varit högst olämpligt att kontrollera beteendet, då det är beteendena, samt arbetssätten, hos våra studieobjekt som ska undersökas.

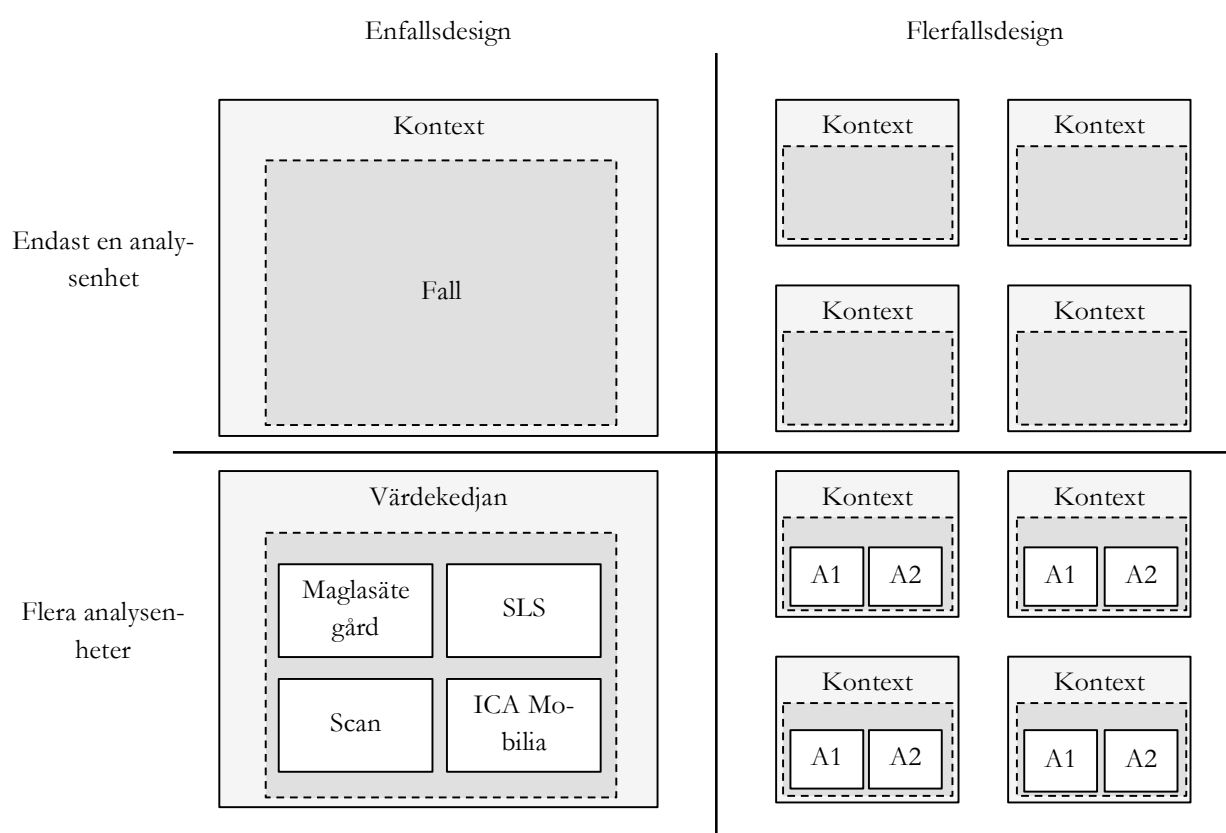
Efter att ha exkluderat tre designer finns nu bara två kvar att välja mellan; den historiska studien och fallstudien. I båda fall ställs, precis som i vår frågeställning, frågan “hur”, och ingen av de två kräver kontroll över studieobjektets beteende. Det som skiljer de två designerna åt är huruvida dess fokus ligger på en aktuell eller en historisk händelse. Visserligen skulle det kunna resoneras som så att arbetet inom den värdekedja vi undersöker har grund i historiska händelser, men så torde även de flesta kontext och fenomen ha. Snarare lämpar sig då fallstudien som design då det fenomen vi ämnar undersöka existerar i samtiden.

Även i Backman (2008) finner vi stöd för vårt val av design. Författaren menar att fallstudien “undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller sin kontext, där gränserna mellan fenomen och kontext inte är givna” (Backman 2008, sid. 55). I vårt fall utgörs kontexten av en värdekedja i vilken griskött produceras och säljs, och det fenomen vi ämnar undersöka är hur denna värdekedja kan stärkas genom ett fokus på samarbetet, effektivitet och

konsumentvärde. Fenomenet är således svårt att skilja från kontexten då dessa två är väl integrerade. Vår kontext är också till hög grad beroende av fenomenet, då denna typ av värdekedja inte kan existera utan en viss grad av samarbete, effektivitet och skapande av konsumentvärde.

2.3 Fallstudiens design

En fallstudie kan vara designad på flera sätt beroende på dess studieobjekt och syfte (Yin, 2009). För det första bör det skiljas på huruvida studien kan sägas vara en enfalls- eller flerfallsstudie. Skillnaden dessa två emellan är om en eller flera kontext, och därmed studieobjekt, undersöks. I fallet med denna undersökning använder vi oss således av en enfallsstudie där den givna kontexten är Värdekedjan som beskrivs ovan. Vidare bör man också skilja på om en eller flera enheter ska granskas i fallstudien. I vårt fall undersöks flera enheter inom samma kontext: Maglasäte Gård, SLS, Scan (Kristianstad och försäljningsavdelningen) samt ICA Mobilia.



Figur 2.1 Val av fallstudiedesign, baserad på Yin (2009).

2.4 Val av studieobjekt

Att skriva om den svenska grisköttsindustrin var långt ifrån ett självklart val i inledningen av arbetet med denna uppsats. Det vi visste var att vi ville skriva om inter-organisationella relationer. Med denna idé kontaktade vi flertalet företag med förhoppningen om att inleda ett samarbete. Detta var dock fruktlöst, varpå vi började utforska andra infallsvinklar. Under ett handledarmöte kom vi fram till att vi hade en kontakt på Maglasäte Gård och att det kanske skulle vara möjligt att studera den svenska grisköttsindustrin. I samband med detta föddes också idén om att följa processen från uppfödning till färdig produkt och kartlägga arbetet genom en hel värdekedja.

Efter att vi hade fått klartecken från den första parten i värdekedjan, Maglasäte Gård, kontaktade vi ICA-handlaren Markus Jernberg på ICA Mobilia, vilken är den sista delen i Värdekedjan. Detta på grund av att vi på förhand visste att kött från Maglasäte Gård fanns att tillgå i denna ICA-butik. Även denna part visade sig villig att samarbeta. Anledningen till att vi valde att kontakta dessa två först var att de för oss var de mest tydliga delarna i Värdekedjan. Vad som skedde mellan dessa två parter visste vi däremot mindre om. Vi hoppades därför på att gården och ICA Mobilia skulle hjälpa oss med att måla upp processen och ge oss kontakter till övriga parter i kedjan. Då vi ville undersöka en komplett värdekedja blev vi av denna anledning begränsade i vårt val av övriga studieobjekt. De enda helt aktiva valen av studieobjekt vi gjorde var således Maglasäte Gård och ICA Mobilia.

Från ICA Mobilia fick vi en kontakt på Scan och från Maglasäte Gård fick vi kontakt med en representant från SLS. Då SLS ligger som part nummer två i Värdekedjan valde vi att fortsätta med denna kontakt först. Denna kontakt ansåg dock att det var bäst att vi ställde våra frågor till Scan Kristianstad, som sköter produktionen av griskött, då SLS endast handhar inköp av gris. På detta sätt lyckades vi få ett studiebesök på Scan Kristianstad, vid vilket vi insåg att Värdekedjan innehöll fler parter än vad vi initialt hade räknat med. Vid sidan av grisföretagare, slaktare och återförsäljare, vilka vi nu hade kontakt med, finns också ett antal mellanhänder. Dessa är inte direkt involverade i produktionen, men då vi vid denna tidpunkt hade beslutat oss för att låta arbetet kretsa kring samarbete, effektivi-

tet och konsumentvärde, spelar dessa parter ändå en viktig roll i Värdekedjan. Vi valde därför att även undersöka SLS och Scans försäljningsavdelning, vilket gav ett bättre helhetsperspektiv och en tydligare inblick i processen.

2.5 Metod för datainsamling

Yin (2009) beskriver sex källor från vilka man kan samla empirisk data: företagsdokument, arkivhandlingar, intervjuer, direkta observationer, deltagarobservationer samt fysiska artefakter. De data som vi har samlat in under fallstudien drogs främst ur de i fallstudien deltagande respondenterna, samt från direkta observationer. Dessa data är av empirisk typ, vilket innebär att det grundas på erfarenheter och vetenskapliga undersökningar av verkligheten (Nationalencyklopedin). Vi har således använt oss av både primär- och sekundärdata. Skillnaden mellan dessa två är att det tidigare är de data som vi själva har samlat in, till exempel genom intervjuer och direkta observationer, medan de senare är data som någon annan samlat in och som vi har tagit del av, till exempel arkivhandlingar (Bryman & Bell, 2005).

2.6 Intervjuer

Bryman & Bell (2005) menar att det inom den kvalitativa forskningsstrategin finns främst två typer av intervjuer, semi-strukturerade samt ostrukturerade intervjuer. Författarna menar att kvalitativa intervjuer sällan är strukturerade, utan denna typ av intervju hör främst till den kvantitativa forskningsstrategin. För våra intervjuer ämnar vi använda båda typerna av kvalitativa intervjuer, det vill säga att delvis ställa raka frågor, men också låta respondenten prata fritt. Detta då vårt mål med intervjuerna är att respondenterna ska delge sina egna åsikter, ur vilka vi kan dra slutsatser, snarare än bekräfta av oss på förhand skapade hypoteser.

2.6.1 Val av respondenter

Valet av respondenter är viktigt för att kunna skapa en rättvisande bild av hur Värdekedjan fungerar. I vårt urval har vi valt respondenter med en omfattande kunskap om det

studieobjekt denne representerar. Detta för att så gott som möjligt täcka samtliga av våra infallsvinklar. Nedan återfinns de respondenter som vi har intervjuat för denna uppsats:

Torbjörn Strid: VD och delägare av Maglasäte Gård (intervju, 2 mars, 2012; telefonintervju, 13 april, 2012)

Victoria Ohlsson: Inköpskoordinator för gris på SLS (telefonintervju, 16 april, 2012)

Tord Nilsson: Produktionsledare på Scan Kristianstad (intervju, 29 mars, 2012; telefonintervju, 13 april, 2012)

Martin Ström: Butikssäljare Scan (telefonintervju, 27 april, 2012)

Markus Jernberg: Handlare ICA Mobilia (intervju, 27 februari, 2012)

Martin Björk: Köttmästare ICA Mobilia (intervju, 27 februari, 2012; intervju, 12 april, 2012)

2.7 Direkta observationer

Under vår fallstudie har vi besökt de parter av Värdekedjan där det huvudsakliga värdeskapandet äger rum, Maglasäte Gård, Scan Kristianstad och ICA Mobilia. Anledningen till att vi besökte dessa parter var för att få en tydligare förståelse för hur dessa parter arbetar. Under våra besök fick vi se varje steg i produktionen, från nyfödd griskulting till köttbit i disken på ICA Mobilia. Skulle vi enbart ha använt oss av intervjuer hade vi gått miste om mycket av den empiri som ligger till grund för denna uppsats. Ur våra iakttagelser har vi kunnat dra objektiva slutsatser om framförallt effektiviteten hos de olika parterna. Att vi har kunnat dra våra egna slutsatser har också minskat risken för att få en alltför färgad bild av Värdekedjan, vilket hade kunnat uppstå om vi enbart använt oss av intervjuer.

2.8 Arkivhandlingar

Med arkivhandlingar menar vi nyckeltal och statistik skapade av företagen. Denna form av data är av intresse då den ger konkret information om bland annat Värdekedjans effektivitet. Vidare kan de vara bevis på att företagen själva börjat reflektera över sin situation och kontrollerar sitt eget arbete.

KAPITEL 3

3. Teori

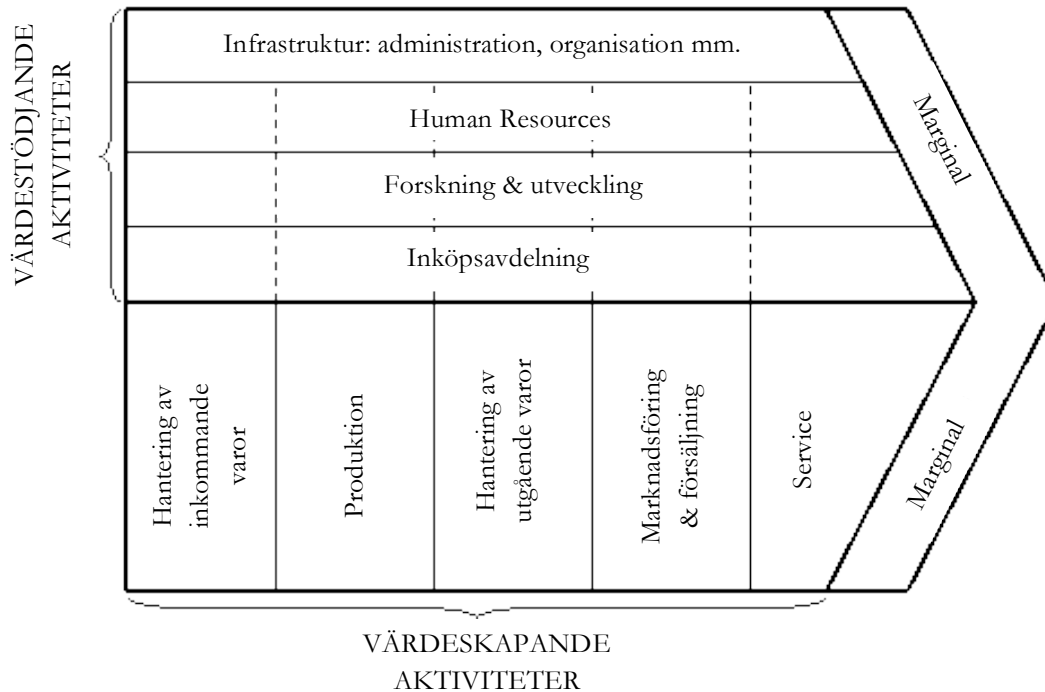
I detta kapitel behandlas de teorier som ligger till grund för denna uppsats. Initialt diskuteras teorier om värdekedjan och lean för att sedan presentera uppsatsen huvudsakliga teoriområden: samarbete, effektivitet och konsumentvärde.

3.1 Värdekedjan

Grunden för teorin om värdekedjan och värdekedjeanalys kan sägas vara Porters (1985) generiska värdekedja. Porter argumenterar att det i ett företag ingår en mängd funktioner vilka krävs för att en produkt ska gå från idé till produktion, vidare till försäljning, och slutligen till återvinning. Tillsammans utgör dessa funktioner en process som skapar ett värde för kunden och en vinst för företaget. Processen kallar författaren för en värdekedja och en generisk version av denna illustreras nedan. Som figur 3.1 visar delar Porter in ett företags funktioner i två kategorier: värdestödjande och värdeskapande. Den senare av dessa består av ett tänkt flöde där produkten skapas och som sträcker sig från inköp till försäljning och efterservice. Dessa skapar värde för slutkunden i och med att de är direkt involverade i att få ut produkten till kunden, men är i behov av vissa stödfunktioner för att fungera. Ett företags stödfunktioner är de som inte direkt skapar värde för kunden, men som möjliggör andra funktioners värdeskapande. Exempel på dessa är personaladministration, forskning och inköp.

Vad Porter kallar en värdekedja består således av ett företags interna funktioner. Denna definition har dock justerats på senare tid. Den moderna synen på en generisk värdekedja är att denna innehåller fler än ett företag som samarbetar för att skapa värde för slutkunden (Kaplinsky & Morris, 2003). Ett exempel på parterna i denna typ av värdekedja kan vara, som i denna uppsats, en grisföretagare, ett slakteri och en matvarubutik. Denna typ av inter-organisationella samarbeten kallar Porter (1985) istället för värdesystem (*value systems*), men denna benämning är mindre känd, varpå den inte används i denna uppsats. Att med ordet "värdekedja" syfta till flera företag är också mer passande i uppsatsen, då

Porters teori om interna värdekedjor inte helt lämpar sig för mindre organisationer där flera funktioner ofta är sammanflätade.



Figur 3.1 Porters generisk värdekedja (Porter, 1985).

3.1.1 Värdekedjeanalys

Porters (1985) syfte med att utveckla teorin kring den generiska värdekedjan var att förstå de samband som finns mellan ett företags olika funktioner. Genom att definiera och analysera dessa samband, det vill säga genomföra en värdekedjeanalys, kan företag hitta svagheter och styrkor i sin organisation. När flera företag kan anses ingå i värdekedjan kan samma typ av analys användas för att identifiera vilka funktioner hos företagen som är relaterade och hur dessa förhåller sig till varandra (Dekker, 2003). Det man lyckas utvinna ur analysen kan sedan användas till att kontrollera de aktiviteter som driver kostnader, eliminera ej nödvändiga aktiviteter, samt till att förstå och utveckla de enskilda företagens och värdekedjans konkurrensfördelar (Shank & Govindarajan i Dekker, 2003).

Fördelarna med värdekedjeanalys har också lyfts fram i samband med den allt snabbare globaliseringen. Kaplinsky och Morris (2003) menar att specialisering av arbetskraft samt den ökade geografiska spridningen av tillverkning har gjort att företag i högre grad måste arbeta tillsammans. Detta då ett enskilt företag inte längre kan ha specialiserad kunskap inom flera områden. Ett systematiskt arbete genom hela värdekedjan, till exempel med användning av lean, kan då göra det möjligt för varje enskilt företag att fokusera på sin kärnkompetens och öka effektiviteten i hela värdekedjan.

3.2 Lean

Begreppet lean myntades år 1988 av John Krafcik i artikeln *Triumph of the Lean production system*, men fick sitt egentliga genomslag först år 1990 (Holweg, 2007). Detta år släppte Womack, Jones och Roos resultatet av en femårig studie av Toyota, där man arbetade efter något som kallades Toyota Production System (TPS). Detta system utvecklades successivt från 1940-talet, främst av den dåvarande chefsingenjören Taiichi Ohno, för att eliminera tre olika kategorier av resursslöseri vilka på japanska kallas för muda, mura och muri (Ohno, 1988, i Womack och Jones, 2003).

3.2.1 Att eliminera muda

De två senare typerna av resursslöseri, mura och muri, är mindre använda. Mura betyder ojämnheter och kan uppstå inom till exempel produktionen, medan muri betyder orimlighet och handlar om att arbete bör standardiseras. Muda kallas de aktiviteter som är överflödiga och som inte skapar värde för varken företaget eller kunden. Inom TPS identifierades nedanstående sju typer av muda i vilka det är mest troligt att ett företag kan förbättras. (Ohno, 1988, i Womack och Jones, 2003)

1. *Transport*. Då varor transporteras riskerar de att skadas, försvinna eller bli försenade, vilket kan komma att leda till ökade kostnader för företaget. Vidare tillför transporten inte heller någon direkt förändring av produkten och bidrar således inte till ett ökat kundvärde.

2. *Lager*. All typ av lager är bundet kapital som inte producerar någon inkomst. Bundet kapital som inte används är således en överflödig kostnad.

3. *Rörelse*. Med rörelse menas inom produktionen ineffektiva och skadliga arbetssätt. När en produkt tillverkas uppstår slitage på maskiner och till viss del även skador på arbetare. Att åtgärda detta är kostsamt, varpå ett arbetssätt som minimerar dessa rörelser bör utvecklas.

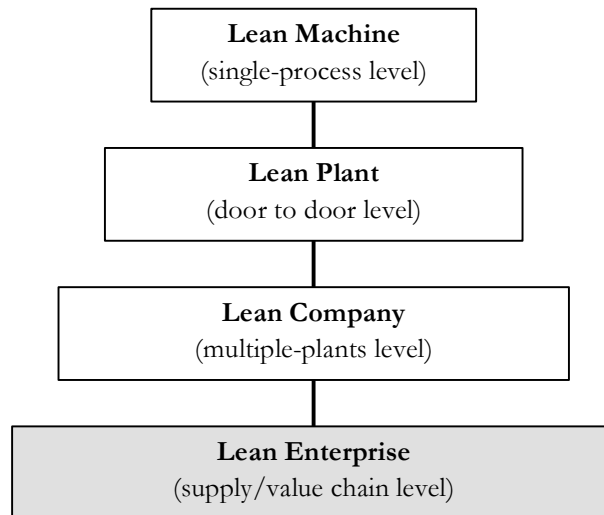
4. *Väntan*. När en produkt inte lagras, transporteras eller bearbetas befinner den sig i väntan. Precis som med lager tillför produkter i väntan kostnader utan att tillföra något värde.

5. *Överarbete*. När det läggs mer resurser på en produkt än vad som krävs av kunden kallas detta för överarbete. Till denna muda räknas även att använda onödigt dyra och komplicerade maskiner och verktyg i produktionen.

6. *Defekter*. När defekter uppstår hos en produkt innebär det ökade kostnader då defekten ska rättas till eller då produkten måste kasseras.

7. *Överproduktion*. När ett företag tillverkar fler produkter än vad som efterfrågas av kunden uppstår överproduktion. Ofta beror denna överproduktion på att man inom företaget tillverkar sina produkter i stora partier, vilket ökar risken för att produkten blir inaktuell innan hela partiet har hunnit säljas. Överproduktion kan sägas vara den värsta typen av muda då den till stor del är orsaken till att de övriga typerna av muda uppstår.

TPS och arbetet med att minska muda, muri och mura är alltså grunden till lean. Sedan arbetssättets uppkomst har flera variationer inom området utvecklats (Holweg, 2007) och beroende på användningsområde har man bland annat talat om lean enterprise, lean manufacturing eller lean production (Rother & Shook, 1999, i Simons & Zokaie, 2005). Vad de alla har gemensamt är dock att, precis som i TPS, öka en process effektivitet genom att eliminera resursslöseri och icke värdeskapande aktiviteter (Womack & Jones, 2003). I denna uppsats används lean för att syfta till *lean enterprise*, då teorin används på värdekedjenivå (Rother & Shook, 1999, i Simons & Zokaie, 2005).



Figur 3.2 Olika nivåer av lean (Rother & Shook, 1999, i Simons & Zokaie, 2005).

3.2.2 Att applicera lean

Cox, Chicksand och Palmer (2007) lyfter fram två huvudsakliga kriterier för att lean ska anses som ett applicerbart arbetssätt i en värdekedja. Det första författarna pekar på är strategins lämplighet (*the appropriateness school*). De menar att lean inte är en universellt applicerbar strategi som passar i alla organisationer i alla typer av värdekedjor. För att lean ska vara lämpligt som strategi bör den produkt som tillverkas ha en jämn efterfrågan på marknaden samt säljas i jämna och höga volymer. Arbetssättet lämpar sig således för värdekedjor som producerar produkter såsom bilar, olja, gas och stål, men inte för de värdekedjor som producerar exempelvis kläder eller böcker.

Det andra kriteriet som Cox et al. (2007) lyfter fram är möjligheten till inflytande för de olika parterna (*the power and leverage school*). Författarna menar att det inte är en självklarhet att alla parter i värdekedjan tjänar på implementeringen av lean, även om värdekedjan i stort gör det. Ofta finns det en dominant part i värdekedjan som tar den största delen av vinsten, medan de mindre inflytelserika parterna blir beroende av den dominanta parten. Således bör lean endast implementeras i kedjor där ett ömsesidigt beroende mellan parterna existerar eller där köparen är den dominanta parten.

Attribut som stödjer köparens inflytande	Höga	<p style="text-align: center;">Köpardominans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Få köpare och många leverantörer • Köparen är en av leverantörens större kunder • Kostnaden för att byta köpare är för leverantören höga • Kostnaden för att byta leverantör är för köparen låga • Leverantören erbjuder en standardiserad produkt 	<p style="text-align: center;">Ömsesidigt beroende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Få köpare och leverantörer • Köparen är en av leverantörens större kunder • Kostnaden för att byta köpare är för leverantören höga • Kostnaden för att byta leverantör är för köparen höga • Leverantörens produkt är relativt unik
	Låga	<p style="text-align: center;">Oberoende</p> <ul style="list-style-type: none"> • Många köpare och leverantörer • Köparen är en av leverantörens mindre kunder • Kostnaden för att byta köpare är för leverantören låg • Kostnaden för att byta leverantör är för köparen låg • Leverantören erbjuder en standardiserad produkt 	<p style="text-align: center;">Leverantördominans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Många köpare och få leverantörer • Köparen är en av leverantörens mindre kunder • Kostnaden för att byta köpare är för leverantören låg • Kostnaden för att byta leverantör är för köparen hög • Leverantörens produkt är relativt unik
		Attribut som stödjer leverantörens inflytande	

Figur 3.3 Olika typer av beroende mellan köpare och leverantörer (Cox et al., 2007).

Vid sidan av dessa kriterier lyfts också implementeringen av lean fram som viktig aspekt. För att lean ska fungera effektivt krävs ett nära och långvarigt samarbete mellan kedjans olika parter (Perez et al., 2010). Detta kan dock, enligt Kraus och Lind (2007), vara svårt att uppnå. Vidare kräver lean att alla medarbetare är engagerade i arbetet för att den ständiga småskaliga förbättringen, Kaizen (se nedan), ska kunna ske (Cox et al. 2007). Relaterat till detta är att medarbetare och chefer på olika nivåer måste ha kunskap om arbetssättet, vilket kan vara speciellt svårt i mindre företag där kunskap ofta saknas (Perez et al. 2010). Slutligen kräver också lean ofta att ett helt nytt arbetssätt implementeras, något som lätt kan möta motstånd bland medarbetare (Modell, 2007).

3.2.3 Att arbeta med lean

Att skapa en värdekedja som kan kallas lean och som minimerar muda tar sin utgång i genomförandet av fem principer: skapa ett värdeflöde, etablera drag, identifiera värde, kartlägg värdeflödet, och sök perfektion i arbetet. Dessa fem definierades av Womack och Jones (2003) och är det ursprungliga sättet att arbeta med lean. I takt med att teorin har spridits och applicerats på olika områden har den successivt förändrats. I en rapport av Perez et al. (2010) appliceras de fem principerna på grisköttsindustrin, men modifieras till sju dimensioner, vilka beskrivs nedan.

1. *Alliansbyggande*. Att identifiera och kartlägga vilka aktiviteter en produkt går igenom för att nå kunden är viktigt. Tanken är att alla aktiviteter ska analyseras för att se vilka som adderar värde till produkten och vilka som kan klassas som överflödiga. Denna process kallar Womack och Jones (2003) för att identifiera värdeflöden. När Perez et al. (2010) applicerar detta på en större värdekedja med flera parter kallar de samma process för alliansbyggande (*alliances*). Författarna menar att eftersom de värdeskapande aktiviteterna spänner över flera organisationer är ett långsiktigt samarbete mellan samtliga parter i värdekedjan viktigt. Detta påstående styrks också av bland andra Vonderembse, Uppal, Huang och Dismukes (2006), vilka menar att allianser är den viktigaste faktorn för att en strategi som lean ska fungera i en värdekedja.

2. *Kultur*. Enligt Perez et al. (2010) krävs det, för att en organisation ska kunna arbeta med lean, ofta en förändring av dess kultur. Att ha stöd för implementeringen av lean inom organisationen och värdekedjan är också viktigt för att strategin ska fungera. Detta då medarbetarna har en viktig roll att fylla vid implementeringen av och det löpande arbetet med lean. Att genomföra förändringar inom en organisation är dock generellt sett svårt, då dessa inte sällan möter motstånd av medarbetarna (Modell, 2007).

3. *Standardiserade processer och produkter*. För att lean ska fungera genom hela värdekedjan är det viktigt att skapa standardiserade processer. Dessa processer kan handla om bland annat produktion, information och transporter. Anledningen till att dessa bör standardiseras är för att minska komplexiteten i värdekedjan och förenkla flödet av produkter. Ett vidare

mål, nära relaterat till att standardisera processerna, är att standardisera produkterna. Detta för att minska omställningar i produktionen och förenkla arbetet med att standardisera processerna. (Vitasek, Manrodt & Abbott, 2005, i Perez et al., 2010)

4. *Effektivitet i värdekedjan.* Denna dimension handlar till stor del om att skapa ett värdeflöde genom att föra ihop de aktiviteter som adderar värde till kunden. Detta ska utformas så att avbrott, avvikelser, restprodukter och väntan minimeras. Vad som är viktigt att nämna i detta steg är att företagen bör fokusera på att minimera överflöd och inte kostnader. Ett fokus på att minska kostnader kan verka hotfullt för medarbetare och då förhindra arbetet, då det lätt relateras till nedskärningar. Ett arbete med att reducera överflöd relateras snarare till effektivitet och risken för motstånd blir inte lika påtagligt. (Perez et al., 2010)

5. *Nyckeltal.* För att kontrollera hur det löpande arbetet med lean fungerar och hur effektiv värdekedjan är krävs prestationsmått. Dessa kan utformas på olika sätt, men vad som lyfts fram som speciellt viktigt är att alla parter i värdekedjan arbetar efter samma mått. Detta för att förenkla diskussionen mellan parterna och för att samtliga parter ska arbeta efter samma riktlinjer. I samband med denna diskussion betonas även vikten av transparens. Till exempel anses det fördelaktigt att en kund har tillgång till en leverantörs data för att kunna medverka i arbetet med att effektivisera processer. (Perez et al., 2010)

6. *Efterfrågestyrning.* Denna dimension innebär att man endast tillverkar så många produkter som efterfrågas genom att man låter kunden dra varorna till sig (*pull-strategy*). För att detta ska fungera i praktiken krävs ett system för att sprida information från möten med kunden bakåt i värdekedjan. Den information som behövs är bland annat vad som efterfrågas och hur mycket. Motsatsen till att låta kunden dra varorna till sig är att trycka ut dem på marknaden (*push-strategy*). Detta innebär att man tillverkar större partier som man sedan förväntar sig kunna sälja. Den uppenbara risken med denna strategi är att marknaden mätts innan alla varor har sålts. (Perez et al., 2010)

7. *Specificera värde.* En grundbult i allt arbete med lean är enligt Womack och Jones (2003) att specificera vad som är värde för slutkonsumenten och hur detta värde skapas inom

företaget. Om företaget producerar en vara/tjänst utefter vad de själva anser skapa värde och som passar företagets resurser är risken att denna inte blir såld. Inom denna dimension påpekas också vikten av att samtliga parter i värdekedjan har samma uppfattning om vad som är värdefullt för kunden, för att på så sätt undvika missförstånd (Taylor, 2006).

Dessa sju dimensioner bygger således på de fem principerna framtagna av Womack och Jones. De sju dimensionerna kan dock med fördel fördelas i tre kategorier för att förenkla och göra modellen mer överskådlig. På detta sätt lyfts också kärnan av teorin fram mer tydligt. Tabellen nedan illustrerar hur Womack och Jones fem principer är kopplade till de sju dimensionerna av Perez, de Castro, Simons och Gimenez, samt hur dessa sedan kan fördelas i de tre kategorierna *samarbete*, *effektivitet* och *konsumentvärde*. Dessa tre ligger i fokus för resterande del av teoriavsnittet.

Tabell 3.1 Kopplingen mellan olika klassificeringar av lean

Womack & Jones (2003): 5 principer	Perez et al (2010): 7 dimensioner	3 kategorier
Kartlägg värdeflödet	Alliansbyggande	Samarbete
Sök perfektion	Kultur	
Skapa ett värdeflöde	Standardiserade processer och produkter	Effektivitet
	Effektivitet i värdekedjan	
Etablera drag	Nyckeltal	Konsumentvärde
	Efterfrågestyrning	
Identifiera värde	Specificera värde	

3.3 Samarbete

Kraus och Lind (2007) menar att det på senare år har blivit allt viktigare för företag att utveckla inter-organisationella relationer. Författarna lägger fram tre drivkrafter till varför denna utveckling har ägt rum. Den ökade globaliseringen, i vilken företag börjar konkurrera med varandra på en större marknad, ställer högre krav på företagen att följa med i utvecklingen. Lyckas inte företagen möta den ökade konkurrensen och hitta en egen plats på marknaden riskerar de att förlora sina kunder. Vidare spelar den snabba tekniska utvecklingen och produkters allt högre tekniska komplexitet en stor roll i vikten av att bilda inter-organisationella relationer. I takt med att den tekniska utvecklingen snabbt går framåt blir det svårare för företag att hålla sig uppdaterade inom flera områden. Många väljer därför att fokusera på sin kärnkompetens och samarbeta med andra företag inom de områden de själva inte besitter tillräcklig kunskap.

3.3.1 Dyadiska relationer

En vanlig typ av inter-organisationella relationer är enligt Kraus och Lind (2007) den dyadiska. Denna typ av relation består av samarbeten mellan två parter och kan vara antingen vertikala eller horisontella. Ett exempel på en vertikal dyadisk relation är samarbetet mellan producent och återförsäljare, och en horisontell relation kan vara samarbetet mellan två företag som riktar sig mot samma kund. De dyadiska relationerna kan också ha olika syften. Tomkins (2001) diskuterar bland annat relationen favoriserade underleverantörer (*favoured subcontracts*). Denna typ av dyadisk relation är vanligt förekommande i värdekedjor och består i att en köpare har en längre relation med en enskild leverantör. Syftet med relationen är vanligtvis att reducera kostnader samt att säkerställa leverans och kvalitet genom att de två parterna bygger upp ett förtroende för varandra. Nedan illustreras hur informationsflödet mellan parterna förändras i takt med att förhållandet utvecklas.

Tabell 3.2 Favoured subcontracts – hur behovet av information och kontroll förändras i takt med att relationen utvecklas (Tomkins, 2001)

Syfte	Screening/ kontroll	Bygger relation	Långsiktigt förhållande etablerat	På lång sikt
Minska kostnader och öka kvalitet	<i>Typ av info 1.</i> Rykte gällande kvalitet, pris, leve- rans. Sannolikhet att stanna i branschen	<i>Typ av info 1.</i> Kvalitetskontroll på leverans Kontraktsskrivna mål för kostnads- reducing Utvärdering av leveran- törens FoU	<i>Typ av info 1.</i> Mer öppen in- formation om kostnader	<i>Typ av info 1.</i> Få eller inga kontroller vid leverans Open-book accounting
	<i>Typ av info 2.</i> Tillverka själv eller köpa in via korta kontrakt	<i>Typ av info 2.</i> Jämförelse med andra leverantörer Tillverka själv eller köpa in via långa kon- trakt Utvärdering av relat- ionens långsiktiga pot- ential	<i>Typ av info 2.</i> Gemensam pla- nering av effek- tivitet Gemensamt arbetet med target costing för nya produkter	<i>Typ av info 2.</i> Gemensam analys av nya marknader

3.3.2 Kontroll av och i dyadiska relationer

I inter-organisationella relationer krävs ofta en viss typ av kontroll mellan parterna för att säkerställa att de motsatta parterna uppfyller de krav som ställs på relationen. Beroende på vilken typ av relation parterna ingått i ställs vanligtvis olika krav på samarbetet och då naturligtvis olika krav på kontroll (Dekker, 2004). Kraus och Lind (2007) lägger fram tre huvudkategorier för kontroll: resultatkontroll, beteendekontroll och social kontroll, där de två första är formella kontroller och den sista informell. En formell kontroll är konkret och kan nedtecknas, samt följas upp genom att jämföra utfallet med vad som tidigare bestämts. En informell kontroll kan däremot inte konkretiseras, utan uppstår av sig själv ur vardera parts kultur, värderingar och normer.

1. *Resultatkontroll*. Dessa kontroller mäter och utvärderar utfallet av ett samarbete och kan vara av finansiell karaktär, av icke-finansiell karaktär eller en mix av de båda. Ett exempel på finansiell resultatkontroll är en utvärdering av kostnader, eller beräkning av försäljning. Ett exempel på icke-finansiell skulle kunna vara en mätning av kvalitet eller kundnöjdhet. För att etablera resultatmål mellan parterna, samt för att mäta de faktiska resultaten av dessa mål, finns flera tekniker att tillgå. Några av de vanligaste teknikerna diskuteras nedan. (Kraus & Lind, 2007)

a) *Open-book accounting* innebär att en eller flera parter delger de andra parterna information om det egna företaget som tidigare inte har delats. Exempel på denna information kan vara uppgifter om exakta kostnader för tillverkning, marginaler eller processer av olika slag. Genom att dela denna typ av information ökar transparensen och informationsflödet mellan företagen. Det är heller inte ovanligt att denna teknik används ensidigt när en starkare part ställer krav på sina underleverantörer att få ta del av intern information. (Kraus & Lind, 2007)

b) *Target costing* är en teknik vars syfte är att minimera kostnaderna för att tillverka en produkt genom att rationalisera dess design- och tillverkningsfas. Target costing börjar med att företaget specificerar vad kunderna vill ha och hur mycket de kan tänkas betala för detta. Denna information sammanfattas sedan till en tanke om hur produkten ska se ut och möjligheten att tillverka denna produkt granskas. Om företaget kommer till slutsatsen att det är möjligt att tillverka produkten bestäms produktens försäljningspris och ur detta, genom att dra bort företagets marginal, vad produkten som mest får kosta att tillverka. Denna kostnad blir då produktens *target cost* och får enligt tekniken regler aldrig överskridas. Efter att denna kostnad har satts designas produkten och om kraven på kostnader, kvalitet och funktionalitet uppnås kan produkten lanseras. (Cooper & Chew, 1996)

c) *Inter-organisational cost management* innebär att två eller flera företag inom en värdekedja arbetar aktivt för att tillsammans hitta möjligheter till gemensamma kostnadsreduceringar (Kraus & Lind, 2007). Cooper & Slagmulder (2004) menar att detta kan uppnås på två olika sätt. Det första sättet är att produktens design förändras för att på ett mer effektivt sätt utnyttja hela värdekedjans samlade resurser. Det andra sättet är att flytta platsen för

var aktiviteterna utförs, för att de på så sätt kan utföras mer effektivt. I båda dessa alternativ kan till exempel target costing vara en del, men det som inter-organisational cost management vill lyfta fram och fokuserar på är den gemensamma ansträngningen av flera parter (Kraus & Lind, 2007).

2. *Beteendekontroll.* Till skillnad från resultatkontroll, vilka anger vad som ska göras, specificerar beteendekontroll hur saker ska göras (Dekker, 2004). Till exempel specificerar dessa kontroller hur parterna ska förhålla sig och agera gentemot varandra. För denna typ av kontroll finns dock ingen specifik teknik, såsom open-book accounting eller inter-organisational cost management, som företagen kan använda sig av. Då det är svårt att specificera beteende arbetar man snarare med att bygga ramverk för hur vardera part ska agera. Dessa ramverk kan ta uttryck i form av regler, standarder, uppförandekoder eller dylikt (Kraus & Lind, 2007). Vidare menar Gulati och Singh (1998) att regelbundna möten kan vara ett värdefullt sätt att utföra beteendekontroll på. Genom dessa möten blir det tydligt för parterna vilken roll de ska anta i samarbetet. Möten ger också utrymme att förtydliga och kommunicera parternas viljor, vilket minskar risken för missförstånd (Kraus & Lind, 2007).

3. *Social kontroll.* Denna form av kontroll handlar, som tidigare nämnts, om värderingar, normer och kultur, vilka påverkar beteendet hos de anställda i vardera part. Kraus och Lind (2007) menar att för att en relation i längden ska vara lyckad krävs att dessa sociala aspekter hos vardera part redan i ett initialt skede är kompatibla med varandra. Detta då sociala aspekter, vilka utvecklas i varje enskild part under dennes livstid, ofta är svåra att förändra. Valet av partner blir således viktigt för att ett lyckat samarbete ska uppstå (Ibid.) och ju längre samarbetet fortskrider uppstår också förtroende mellan parterna (Tomkins, 2001).

Förtroende är ett ämne som ofta diskuteras i samband med sociala kontroller (se bland annat Kraus & Lind, 2007; Dekker, 2004). För att möjliggöra bildandet av formella kontroller mellan två parter, krävs en viss nivå av förtroende mellan parterna. Finns inte detta förtroende kan det bli problem med att dela information, sätta upp gemensamma mål och skapa kontroller (Kraus & Lind, 2007). Förtroende kan således säga vara grundbulven i,

och ett viktigt komplement till, alla typer av kontroll. I samband med att förtroendet mellan parterna ökar kan också behovet av formella kontroller minska och förtroende kan då anses utgöra ett substitut till dessa (Dekker, 2004). Tomkins (2001) beskriver vidare hur behovet av information, för att kontrollera en relation, minskar i samband med att relationen och förtroendet mellan parterna utvecklas över tid.

3.4 Effektivitet

Målet med operationell effektivitet handlar enligt Porter (1996) om att genomföra aktiviteter inom företaget snabbare och bättre än hur konkurrenterna genomför liknande aktiviteter. Författaren påpekar dock att detta inte ska ses som en strategi för att uppnå långsiktig konkurrenskraft, utan snarare som ett medel för att uppnå denna. Inom lean finns flera olika sätt för en organisation, eller en värdekedja, att uppnå effektivitet. I Toyotas TPS används främst fyra verktyg som grundpelare för att förhindra och eliminera muda. Dessa är value-stream mapping, autonomation, Just in Time och Kaizen (Ohno, 1988, i Womack och Jones, 2003). Dessa fyra beskrivs mer ingående nedan.

3.4.1 Value-stream mapping

Ett värdeflöde (*value-stream*) är enligt Rother och Shook (1999) en samling av alla de aktiviteter som krävs för att omvandla och föra en produkt/produktfamilj från sitt ursprung i råmaterial till färdig produkt hos kunden. Till värdeflödet räknas både aktiviteter som är värdeskapande och de som inte skapar värde. Value-stream mapping beskrivs av Womack (2006) som arbetet med att kartlägga, analysera och designa dessa värdeflöden av material och information. Detta arbete kan liknas vid Porters (1985) värdekedjeanalys, men skiljer sig från denna genom att vara mer detaljerad och fokuserad på tidsåtgång i enskilda aktiviteter. Value-stream mapping ser också mer till en enskild produkt och de aktiviteter denna går igenom innan den når kund än värdekedjeanalysen, som snarare ser till företagets aktiviteter i stort.

Målet med Value-stream mapping är att identifiera alla typer av muda i värdekedjan och arbeta för att eliminera dessa (Abdulmalek & Rajgopal, 2007). Detta arbete har enligt

Womack (2006) flera steg. I ett första skede identifieras en produkt eller en produktfamilj i slutet av värdeflödet, det vill säga hos kunden, vilken sedan följs uppåt i värdekedjan till dess början. Under denna process kartläggs varje värdeskapande aktivitet noggrant. När alla värdeflöden har kartlagts inleds nästa skede, att analysera varje enskild aktivitet. Det det främst kontrollerar är att varje aktivitet är värdeskapande, pålitlig, tillgänglig, flexibel och tillräcklig, så att inte muda uppstår. Efter analysen, i det slutgiltiga skedet av processen, korrigeras brister i värdeflödet, alternativt läggs flödet om för att öka effektiviteten. Viktigt att komma ihåg när analysen genomförs är att varje aktivitet är en del av en helhet och att förändringar i en aktivitet troligen får konsekvenser för hela värdekedjan (Abdulmalek & Rajgopal, 2007).

3.4.2 Automation

Kortfattat betyder automation intelligent automatisering och är ett arbetssätt vars syfte är att eliminera defekta produkter och överproduktion (Haak, 2006), samt att identifiera eventuella fel i produktionen (Boudin, 2007). Detta uppnås enligt Salem, Solomon, Genaidy och Minkarah (2006) genom att skapa en tillverkningsprocess i vilken man snabbt kan identifiera när något är fel och då genast korrigera detta eller stoppa produktionen. På detta sätt behövs inte lika omfattande kvalitetskontroll av den färdiga produkten, arbetare behöver inte ha samma kontroll på maskinerna och standardiserade fel kan upptäckas och elimineras snabbt. På så sätt höjs kvaliteten på produkterna samtidigt som produktiviteten ökar (Kim & Gershwin, 2005).

Automation innefattar enligt Haak (2006) två aspekter: den mänskliga och den teknologiska. Den teknologiska delen av automation innebär att maskiner sköter större delen av produktionen, samt låter dessa genomföra successiva kontroller av varan under produktionen. Den mänskliga aspekten av automation är kontroll, där personalens roll i processen blir att övervaka den automatiserade processen och hantera uppkomsten av fel. Genom automation minskar behovet av personal inom tillverkningen, samt beroendet av enskilda individer, då personalens uppgifter har standardiserats för att kunna utföras av så många som möjligt (Boudin, 2007).

3.4.3 Just in Time

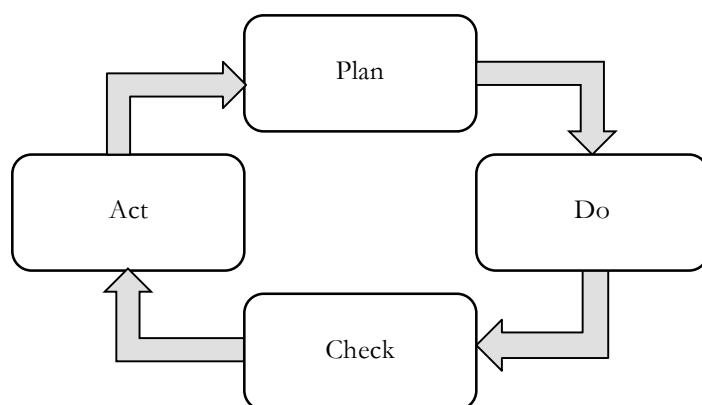
Just in Time (JiT) syftar till att minska ett företags lagerhållning. JiT innebär i praktiken att ett system där flödet av material inom en värdekedja löper utan stopp används och där materialet anländer till varje produktionsenhet just då det ska användas. Därav namnet Just in Time. Verktuget ämnar vidare till att säkerställa att företaget endast producerar så mycket av en produkt som de kan sälja, det vill säga att de eliminerar risken för överproduktion. Helst ska varje produkt dras genom värdekedjan fram till kunden (se 5:e dimensionen av lean ovan). (Schonberger, 1982)

För att JiT ska fungera ställs flera krav på företaget och dess värdekedja. Bland annat krävs engagemang från alla involverade inom företaget, bra relationer och kommunikation med övriga parter i värdekedjan (Swanson & Lankford, 1998), samt att kvaliteten på produkterna kan säkerställas (Schonberger, 1982).

3.4.4 Kaizen

Monden och Hamada (1991) menar att i arbetet med att uppnå effektivitet, och i längden lean, är det viktigt att kontinuerligt arbeta för att förbättra företagets processer och aktiviteter. I en organisation handlar Kaizen om just detta, små successiva förändringar i det dagliga arbetet. För att Kaizen ska fungera krävs en engagerad personalstyrka och möjlighet för dessa att enkelt genomföra mindre förändringar i företaget. En metod för att arbeta med Kaizen kallas PDCA-cykeln och innehåller fyra steg:

1. Planera (Plan) - Identifiera en möjlighet till förbättring och planera för förändring.
2. Implementera (Do) - Småskalig implementering av lösning på problemet.
3. Kontrollera (Check) - Kontrollera om förändringen gav önskad resultat.
4. Agera (Act) - Om förändringen var framgångsrik, implementera den på en större skala och fortsätt utvärdera. Om förändringen inte var framgångsrik, starta om cykeln på nytt. (Kumiega & Van Vliet, 2008, s. 272)



Figur 3.4 PDCA-cykeln (Kumiega & Van Vliet, 2008).

3.5 Konsumentvärde

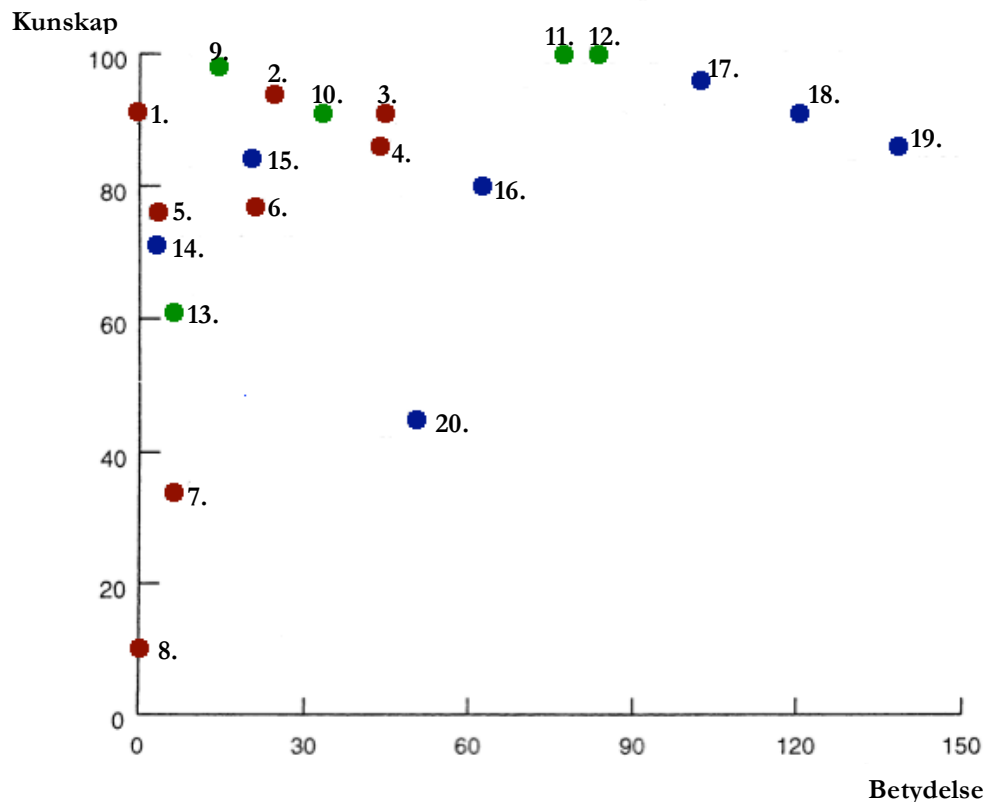
Utan en uppfattning om vad konsumenterna vill ha riskerar det övriga arbetet med lean att bli meningslöst, då konsumenterna ändå inte vill köpa företagets produkter (Perez, de Castro & Font i Furnols, 2009). Taylor (2006) menar att arbetet med att kartlägga konsumenternas köpbeteende och uppfattning av värde bör involvera alla parter i värdekedjan. Detta för att säkerställa att alla parter arbetar efter samma uppfattning om vad som skapar värde och således arbetar efter samma mål. Att identifiera vad som skapar konsumentvärde är dock komplicerat då uppfattningen om vad som är värde är subjektivt, påverkas av flera faktorer och då förväntat värde ofta skiljer sig från upplevt värde (Armstrong & Kotler, 2009).

För köttprodukter handlar värde till stor del om produktens kvalitet (Grunert, Bredahl & Brunsø, 2004). Steenkamp (1990) menar att innan konsumenten väljer att köpa en produkt skapar denne en förväntan om köttets kvalitet genom att ta in information från flera källor. Dessa delas in i två kategorier av attribut: materiella och immateriella (Perez et al., 2009). Materiella produktattribut är kopplade till produktens fysiska egenskaper, till exempel form, färg, fettklumpar, marmorering och fetthalt. Immateriella produktattribut är de attribut som inte är direkt kopplade till fysiska egenskaper, exempelvis pris, ursprung, varumärke och övrig information på produkten. Först efter konsumtion kan konsumenten

ten utvärdera faktorer såsom smak, mörhet, saftighet, magerhet och näringsinnehåll, och först då sägas ha upplevt köttets kvalitet (Grunert et al., 2004).

Flera exempel på hur konsumenter värderar information vid köp av griskött har lagts fram (se bland annat Grunert, 1997; Grunert et al., 2004; Wood et al., 1996). Grunert, Skytte, Esbjerg, Poulsen och Hviid (2002) lägger i sin rapport fram resultaten av en kvalitativ samt en kvantitativ studie. I båda studierna undersöktes hur tyska konsumenter upplevde sin egen kunskap om flertalet faktorer direkt relaterade till grisproduktion, samt hur betydelsefulla dessa faktorer var vid köp av griskött. Båda studierna gav likartade resultat och nedan illustreras resultatet* av den kvalitativa studien. Denna visar att konsumenterna upplever att de har god kunskap om innebörden av flera aspekter inom grisproduktion. Vidare visar studien att de aspekter som är av störst betydelse vid köp främst är hälsorelaterade, såsom att köttet är magert, att grisen inte har ätit genmanipulerat foder och att det inte finns några restprodukter i köttet. Även miljö- och djurskyddsrelaterade aspekter upplevs som betydelsefulla. Viktigt att notera är att uppfattningen om värde är kulturellt betingat (se till exempel Grunert, 1997), varpå skillnader mellan olika marknader kan förekomma. De företag som vill implementera lean bör således genomföra en egen studie i vad dess nuvarande och potentiella konsumenter anser skapa värde (Taylor, 2006).

* I diagrammets ursprungliga utförande saknas nuvarande kategorisering. Denna är i efterhand konstruerad för att tydligare illustrera vilka typer av faktorer som spelar in vid köp. Kategoriseringen är baserad på undersökningar gjorda av Grunert (1997), Grunert et al. (2002), Grunert et al. (2004), samt Wood et al. (1996). Viktigt att notera är att kategorierna inte är absoluta och att de listade aspekterna i flera fall endast är relaterade, och inte nödvändigtvis korrelerade, till angivna kategori.



- | | | |
|--------------------------------------|--|---|
| ● <u>Kvalitetrelaterade aspekter</u> | ● <u>Miljö- & djurskyddsrelaterade aspekter</u> | ● <u>Hälsorelaterade aspekter</u> |
| 1. Slaktvikt | 9. Bedövning av gris innan slakt | 14. Tidpunkt för styckning |
| 2. Kylförlopp | 10. Egenproducerat foder | 15. Temperatur vid distribution |
| 3. Ålder på gris vid slakt | 11. Djurvänlig transport | 16. Tidpunkt för slakt |
| 4. Köttets mognadsgrad | 12. Djurvänliga förhållanden på gården | 17. Magert kött |
| 5. Ras | 13. Låg energi- och vattenförbrukning i produktionen | 18. Ej genmanipulerat foder |
| 6. Tillväxthastighet | | 19. Inga restprodukter i köttet |
| 7. Lågt PH-värde | | 20. Enhetlighet av kött i förpackningen |
| 8. Elektrisk stimulering av kött | | |

Figur 3.5 Hur tyska kunder upplever sin egen kunskap om faktorer direkt relaterade till grisproduktion, samt hur betydelsefulla dessa faktorer är vid köp av griskött, baserad på Grunert et al (2004).

3.5.1 Marknadsföringsmixens fyra P:n

Resultatet av företagets kartläggning av konsumentvärde bör användas för att hjälpa företaget att möta konsumenternas efterfrågan. Detta genom att uppfylla så många av de värdeskapande aspekterna som möjligt. Förutom att möta de aspekter konsumenterna upplever skapa värde, och på så sätt skapa efterfrågan, kan företaget också influera konsumenternas uppfattning om värde. Marknadsföringsmixens fyr P:n (*The four Ps of the Marke-*

ting Mix) (Armstrong & Kotler, 2009) är en modell som kan användas både för att möta och för att influera konsumenternas uppfattning om värde. Modellen bygger på fyra kategorier, eller verktyg, vilka företaget kan arbeta med för att öka efterfrågan på sina produkter. De fyra kategorierna är produkt, pris, plats samt påverkan, och diskuteras kortfattat nedan.

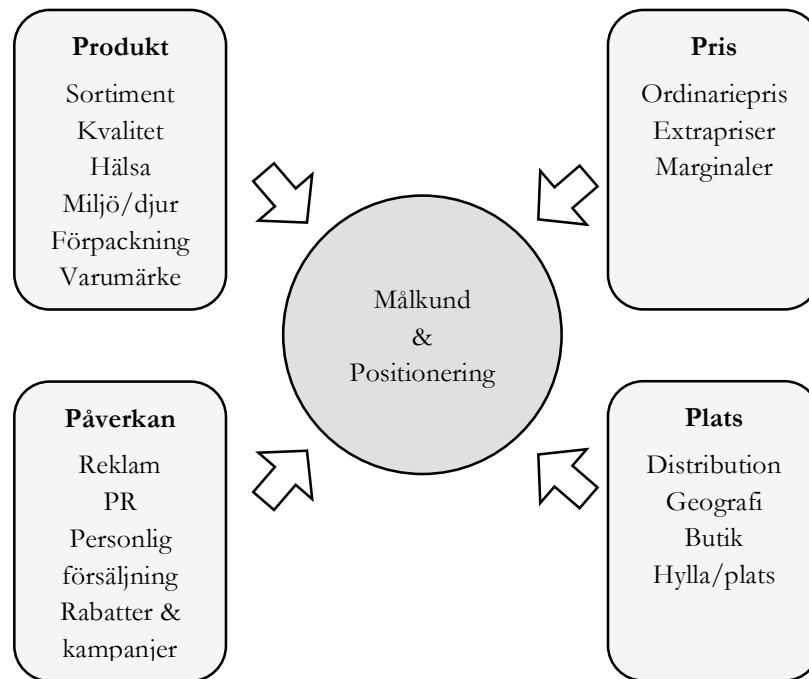
1. *Produkten* är troligtvis den viktigaste aspekten av modellens fyra kategorier och har diskuterats mer ingående ovan. Företagen bör skapa produkter som medför värde och se till att de med dessa möter konsumenternas efterfrågan. I fallet med köttprodukter är kvalitet, hälsa och miljö/djurskydd tre betydelsefulla aspekter. Hur viktiga de är för värdeskapande i ett enskilt kundsegment kan dock variera. Inom denna kategori bör också hänsyn tas till faktorer såsom varumärken, förpackning och till produkten relaterad service, såsom möjligheten att rådfråga personalen.

2. *Priset* på en produkt är också det en mycket viktig faktor då det har direkt inverkan på efterfrågan, försäljning och företagets vinst. Priset på en produkt ställs också ofta i relation till produktens värde, där det generella sambandet de två emellan är att ju mer värde produkten skapar, desto högre pris kan motiveras. Det kan också vara så att konsumenter ibland förknippar ett högt pris med hög kvalitet.

3. *Plats* syftar bland annat till val av distributionskanal, val av butik produkten ska säljas i, butikens geografiska placering, samt produktens placering i butiken. Då arbetet med distributionskanaler till stor del täcks av andra delar av lean, är det främst de övriga aspekterna inom denna kategori värdekedjan bör tänka igenom. Exempelvis spelar geografiska aspekter, såsom möjlighet att parkera vid butiken och närliggande byggnader, in på hur lätt det är för kunderna att få tillgång till butiken. Produktens placering i butik och hylla är också viktiga aspekter, då dessa kan påverka kundernas val av produkter.

4. *Påverkan* handlar slutligen om alla metoder företaget kan använda för att kommunicera produkten och övertyga konsumenterna om att köpa den. Exempel på denna typ av kommunikation är reklam, publika relationer (PR), personlig försäljning, samt rabatter och kampanjer. Till reklam räknas all kommunikation som företaget betalar för, såsom

radio- och tv-tid, flygblad och andra typer av utskick till kunderna. PR är, i motsats till reklam, kommunikation som företaget inte betalar för, åtminstone inte direkt. Hit räknas pressmeddelanden, utställningar och seminarier med mera.



Figur 3.6 Marknadsföringsmixens fyra P:n (Armstrong & Kotler, 2009).

3.5.2 Positionering och målkund

Parallellt med att företaget arbetar med de fyra ovanstående kategorierna bör de klargöra vilken position de vill ha på marknaden, samt vilka kunder de främst ämnar sälja sina produkter till. Porter (1998) lägger fram tre generiska strategier som ett företag kan tillämpa för att positionera sig på marknaden: kostnadsledning (*cost leadership*), differentiering (*differentiation*) och fokusering (*focus*). Författaren menar att ett företag generellt sett endast kan använda en av dessa tre strategier, då en effektiv implementering kräver ett engagemang och support från hela organisationen. Detta kan vara svårt att uppnå om ett företag försöker arbeta efter två strategier samtidigt.

Den första strategin, kostnadsledning, innebär att företaget fokuserar på att erbjuda sina kunder en så billig produkt som möjligt. För att lyckas med denna strategi krävs ofta att

företaget har en stor marknadsandel, eller andra fördelar såsom god tillgång till råmaterial. Ytterligare fördelar för att kunna konkurrera med pris är att företaget uppnår stordriftsfördelar i sin produktion och/eller har en stor produktportfölj, för att på så sätt kunna sprida ut kostnaderna på större volymer. Den andra strategin, differentiering, handlar, i kontrast till kostnadsledning, om att vara unik inom sin industri. Det finns flertalet tillvägagångssätt för att uppnå detta: produktdesign eller varumärke; teknologi; produktattribut; kundservice, etcetera. Med denna strategi är det svårt att uppnå några större marknadsandelar, då den relativt unika produkten företaget erbjuder ofta får ett högre pris. Den tredje och sista strategin, fokusering, handlar om att företaget koncentrerar sina aktiviteter mot en speciell grupp köpare, ett visst segment av en produktlinje eller en viss geografisk marknad. Genom detta uppnår denna strategi varken differentiering eller låg kostnad baserat på hela marknaden. Däremot kan, baserat på den del av marknaden som företaget har valt att rikta sig mot, en eller båda strategierna uppnås.

KAPITEL 4

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi den insamlade empirin från de fem enbeterna i värdekedjan. För vardera enbeten ges en kortare bakgrund om enbeten innan dess arbets sätt och huvudaktiviteter diskuteras. Vidare innehåller varje enbetsbeskrivning en diskussion med en eller flera anställda om den eller deras syn på den svenska grisköttsindustrin. Empirikapitlet avslutas med att samspelet mellan de olika enbeterna illustreras grafiskt.

4.1 Maglasäte Gård

Om inget annat anges är Torbjörn Strid källa.

4.1.1 Bakgrund

Maglasäte Gård är en av Sveriges största grisproducenter med en produktion om cirka 15 500 grisar per år. I dagsläget har gården kapacitet att föda upp 12 000 av dessa till slaktgrisar och resterande 3 500 säljs som smågris. Gården ägs och drivs av bröderna Torbjörn och Peter Strid sedan 1992. Detta var året då de tog över helt efter sin far, som specialiserat sig på grisproduktion sedan 1965. Redan då var Maglasäte Gård speciell då den hade plats för över 500 grisar, vilket var ovanligt många. Vid denna tid var det vanligare att varje gård hade en mindre produktion av flera sorters djur och grödor.

Fram till 90-talet var det vanligt att föda upp smågris på en gård och sedan förflytta dessa till en annan gård för gödning. En stor nackdel med denna metod var smittorisken. Eftersom smågrisarna transporterades från en gård till en annan och samma lastbil besökte flera gårdar, räckte det med att en gård hade sjuka djur för att flera gårdar skulle drabbas av smittan. Således kunde smittan spridas mellan smågrisgårdar och till slaktsvinen. År 1994 tog Maglasäte Gård ett första steg mot att bli helt integrerade i samband med byggnationen av ett nytt stall. Nu hade gården utrymme att ha egna suggor och producera smågris som kunde tillåtas växa till slaktsvin. Sedan utbyggnaden 1994 har integrationen fortsatt och gården har nu även egna transporter, egenproducerat foder och egna avels-

djur. Idag försöker man också lära sig nya sätt att arbeta på genom att inspireras av andra gårdar och branschtidningar.

4.1.2 Produktion

Den viktigaste delen av gårdens grisproduktion är de 600 suggorna, vilka är indelade i 15 grupper om 40. Antalet suggor och grupper är optimerat för att, efter gårdens kapacitet, kunna hålla en konstant produktion och föda upp nya grisar varje vecka. En sugga går igenom en hel dräktighetscykel, från en insemination till nästa, i genomsnitt 2,5 gånger per år. Att producera många kulingar på varje sugga är viktigt. I dagsläget produceras cirka 26 kulingar per sugga och år, en siffra som önskas höjas. För att lyckas med detta anpassas gårdens resurser efter de olika stegen i cykeln. Exempelvis finns personal närvarande i samband med varje grisning, samt en anpassad utfodring, utrymme, värme och ljus efter de olika stegen. Vidare arbetar gården med så kallad kullutjämning, vilket innebär att kulingar kan flyttas från en sugga till en annan för att se till att alla får tillräckligt med mjölk.

Efter att en kull har fötts stannar den hos modersuggan i fem veckor för att dia och växa till en vikt på ungefär 9-10 kilo. Efter detta skiljs kulingarna från modern och flyttas till ett så kallat tillväxtstall där de får växa i sju till åtta veckor till en ungefärlig vikt på 30 kilo. Fram till denna flytt kan kulingarna sägas befinna sig i uppfödningssfasen av produktionen. I tillväxtstallet delar alla kulingar från samma kull bås och när de lämnar stallet väger de cirka 30 kilo. Resterande tid på gården, cirka 12 veckor, spenderar grisarna i gödningsstallet där de växer till att väga ungefär 115 kilo. Även under dessa steg anpassas utfodring och värme med mera för att skapa så god tillväxt som möjligt. Slutligen transporteras grisarna med gårdens egna lastbil till Scans slakteri i Kristianstad. Denna transport sker varje måndag och totalt transporteras cirka 270 grisar i veckan. Den egna lastbilen har dock endast kapacitet för cirka 70 grisar, varvid transport sker i fyra omgångar.

Att transportera grisarna själva kostar mer än att låta slakteriet sköta transporten. Anledningen till att gården ändå väljer denna lösning är för att bli mer flexibel samt att det ger ett bättre skydd mot smitta. Vidare finns det inte samma behov av att ha lika bråttom i på- och avlastning. Om en extern åkare används arbetar denne efter ett striktare tids-

schema. När grisarna kommer fram till slakteriet kontrolleras de av en veterinär innan de förs vidare till slakt. Vid kontrollerna av grisarnas hälsa medverkar ingen från gården, utan resultatet från leveransen får man först i samband med betalningen. Hur mycket betalt leveransen ger är beroende av främst kvalitet och vikt, vilket bestäms när djuret är slaktat.

4.1.3 Arbetsätt

Ansvar för Maglasäte Gård är uppdelat mellan de två ägarna. Peter ansvarar för spannmålsproduktionen, samt arbetar två dagar i veckan med administrativa ärenden, medan Torbjörn har huvudansvaret för grisproduktionen. Som ansvarig för grisproduktionen har Torbjörn en viktig uppgift i att förhandla fram kontrakt med företagets kunder och leverantörer. En gång per år förhandlar han fram kontrakt med slakteriet, i vilket de två parterna kommer överens om framförallt pris och kvantitet. I denna förhandling har gården ett bra utgångsläge då de är helt integrerade och kan erbjuda ett stort antal grisar per år. Av stor vikt är också gårdens anseende och hur väl parterna har kommit överens tidigare. Maglasäte Gård har alltid sålt sina grisar till Scan och har sedan 2009 ett samarbete med SLS, Scans dotterbolag för inköp av gris, dit de säljer alla sina slaktsvin.

Utöver de två bröderna arbetar ytterligare fem personer på gården. Av dessa arbetar fyra med att sköta suggorna och en arbetar i främst slaktsvinsstallet. För att kunna ta hand om gårdens alla grisar använder man sig också av automatiserade system för bland annat ventilation och utfodring. Dessa system är kopplade till larm, vilka kan varna personalen om något är fel även om de inte är på plats i stallet. Detta innebär att man alltid har personal i beredskap som snabbt kan rycka in och åtgärda fel.

Att ha hög grad av kontroll är mycket viktigt och vid sidan av automatiserade system förs också detaljerad data över grisarna. För suggorna noteras bland annat när de insemineras, när de bör grisa, samt resultatet av grisningen, det vill säga hur många kulingar som är levande- respektive dödfödda. Även för de grisar som ska gå till slakt förs noteringar. Varje slaktgris är märkt med avdelningsnummer, vilket bland annat underlättar kontroll av eventuella skador och sjukdomar, samt grisens tillväxt. De mesta data samlas både elektroniskt i programmet PIGWIN och i pappersform. Som komplement till data nämns

“djurögat”, vilket betyder att personalen samlar in ej kvantifierbar information genom observationer och erfarenhet. Exempel på denna information kan vara hur en gris mår eller hur bra moderskänslor en sugga har.

4.1.4 De anställdas syn på grisköttsindustrin

Under en fika med Torbjörn, Peter och två av de anställda diskuterade vi hur grisköttsindustrin ser ut idag. När vi presenterade vårt uppsatsupplägg och förklarade vilka områden vi inriktade oss på delgav de anställda sin syn på varför svensk grisköttsindustri har problem. Det första som diskuterades var konsumenterna och deras syn på griskött. Gruppen var överens om att de svenska konsumenterna skiljer sig i sitt beteende gentemot konsumenter i många andra länder. I Sverige bryr vi oss inte lika mycket om kvalitet och har inte samma intresse för köttet, här är vi mer fokuserade på pris. Torbjörn gav bland annat exemplet att en tysk familj kan gå till en slaktare och köpa en korv för upp emot 200 kr/kg och bjuda på under en lördagskväll, medan en svensk familj kan tycka att en svensk fläskfilé för ungefär samma pris är för dyr. Detta har marknaden anpassat sig efter och successivt har handlarna bytt det svenska köttet mot billigare importerade alternativ.

En ond cirkel har uppstått i och med detta beteende. När fler konsumenter väljer utländsk kött, väljer fler handlare att erbjuda mer av denna vara, vilket leder till att ännu fler konsumenter väljer utländskt kött. Gruppen tycker att handlarna har ett stort ansvar i att ge det svenska köttet plats i butiken och i att marknadsföra produkten. De tror att mycket kan göras i butikerna för att framhålla det svenska köttet och skapa intresse hos kunderna. Dock säger de sig se förändringar hos både kund och handlare. Kunderna verkar bry sig mer om köttets kvalitet och intresset för svenskt kött ser ut att öka. Torbjörn framhåller att speciellt yngre familjer verkar mer medvetna och gör ett mer aktivt val än tidigare. Bland annat pekar han på att försäljningen av barnmat har minskat, då föräldrar inte vill ge potentiellt skadliga tillsatssämnen till sina barn. Ytterligare ett exempel är att de yngre familjerna köper köttprodukter som de tidigare inte köpte, såsom grisfötter. Torbjörn menar att många tycker att dessa produkter är spännande och exotiska. Denna utveckling har lett till förändringar även hos handlarna, och de anställda på gården tror att de manuella köttdiskarna kommer få större utrymme i butikerna.

Vi sidan av prispressen från utlandet pekar Torbjörn på andra faktorer som gör det svårt för den svenska grisindustrin. Bland annat kommer vi in på diskussionen om lagar. Torbjörn är besviken på EU som inte ställer tillräckliga krav på den europeiska grisproduktionen, alternativt inte är tillräckligt hårda med att se till att de lagar som finns efterlevs av alla medlemsstater. Sverige är dock noga med att följa alla lagar och vill gärna föregå med gott exempel och införa dessa tidigt. Även om Torbjörn är positiv till svenska djurskyddslagar visar han på svårigheten i att konkurrera med andra länder där inte samma regler gäller. Exempelvis får grisföretagarna i Sverige ha åtta grisar i en box, medan de i Danmark får ha tolv. Vidare är det i Danmark tillåtet att höja köttets vätskehalt genom att tillsätta en saltlösning, något som inte är lagligt i Sverige.

Märkning av kött tas också upp som en betydande faktor. Som regelverket ser ut idag är det lagligt att märka griskött med en svensk flagga så länge grisen har slaktats i Sverige. Detta innebär exempelvis att det är lagligt att köpa in slaktsvin från Polen, slakta dem i Sverige och märka köttet som svenskt med hjälp av en svensk flagga på förpackningen. Detta gör det svårt för kunden att veta vad som faktiskt är svenskt griskött och skadar den svenska grisköttsindustrin. Torbjörn tror att korrekt märkning är mycket viktigt och vill också införa gårdsmärkning, vilket innebär att det på allt griskött står på vilken gård grisen har producerats. På detta sett tror han att försäljningen av svenskt griskött kommer att öka, då grisföretagarna får större möjlighet att marknadsföra sig själva. För Maglasäte Gård innebär detta att de kan visa konsumenterna, exempelvis via en hemsida, att de har ett kretsloppstänk med egetproducerat foder, eget vindkraftverk och en egen biogasanläggning.

4.2 SLS

Om inget annat anges är Victoria Ohlsson källa.

4.2.1 Bakgrund

Som ett led i att Scan omvandlades från ett kooperativ till ett aktiebolag bildades år 2009 ett dotterbolag med ansvar för inköp av djur för slakt, Svenska Livdjur & Service (SLS). Företaget har idag runt 40 anställda med representanter över hela Sverige och ägs till 100 % av Scan. SLS är väl integrerat med sitt moderbolag och anställda från vardera företag finns representerade i varandras ledningsgrupper. Vidare är också företagets kommunikationschef, controller och kreditchef anställda av Scan. Detta gör att SLS fungerar mer som en avdelning inom Scan snarare än som ett eget företag, något som styrks av att man enbart köper in djur åt Scan. Vidare är företagets mål inte att uppnå vinst, utan endast att nå ett nollresultat.

4.2.2 Arbetssätt

Arbetet med att köpa in grisar handlar mycket om att skapa relationer med grisföretagare, för att kunna säkerställa en jämn och högkvalitativ tillgång. SLS har ett långt samarbete med flertalet grisföretagare, men letar ständigt efter nya samarbetspartners. I relationen med grisföretagen är kontraktsskrivandet en viktig del och det finns flera parametrar som påverkar priset, exempelvis kontraktslängd, kvantiteter och om gården är integrerad. För SLS är det viktigt att ha en förhandling med varje grisföretagare i samband med att kontrakt skrivs, så att båda parter kan visa vad de har att erbjuda innan man kommer överens om ett pris. Av denna anledning skiljer sig priset ofta åt mellan olika grisföretag.

SLS strävar efter att etablera långsiktiga relationer i form av partnerskap med gårdarna. Anledningen till detta är att förtroende kostar pengar och tar tid att bygga upp. Kan företaget då, istället för att hitta nya samarbetspartners, hålla kvar vid de gamla kan de spara både tid och pengar. Vidare blir det också lättare för företaget att göra prognoser för kommande inköp när en hög andel långa kontrakt bibehålls. I relationsskapandet besöker representanter från SLS gårdarna med jämna mellanrum för att diskutera samarbetet, pro-

duktion och kontrakt. Besöken är också en form av kontroll för SLS för att säkerställa att allting fungerar. Den främsta kontrollen av gården görs dock inte av SLS, utan av externa certifieringsbolag och Länsstyrelsen.

SLS arbetar också mycket med att sprida information till sina samarbetspartners. Bland annat används en blogg och Twitter för detta ändamål. På bloggen skriver företaget dagligen inlägg om vad som händer på den svenska köttmarknaden, samt uppdaterar inköpspriset för de olika djurslagen. Här finns också möjlighet för kontraktssleverantörer att skapa ett konto och på så sätt få tillgång till mer djuplodad information. Twitterkontot används på ett liknande sätt som bloggen och de flesta inläggen här länkas till denna. Twitter följs också noga av media och har skapat en kanal för att snabbt få ut information till denna part. Genom bloggen och Twitter hoppas SLS även att gårdarna blir mer aktiva i att sprida information och kommunicera med varandra. Företaget hoppas att kanalerna kan användas som forum för diskussion mellan olika parter på marknaden.

4.2.3 En anställds syn på grisköttsindustrin

Under vår intervju med Victoria diskuterade vi hur den svenska grisköttsindustrin ser ut och vad som ligger bakom den minskade lönsamheten. Victoria menar att det är främst grisföretagarna som har problem, då de har svårt att hålla uppe lönsamheten. I samband med att Sverige har infört många regler och lagar angående grishållning har kostnaderna ökat. Victoria anser att reglerna är bra och att Sverige har en mycket god djurvelfärd, men att konsumenterna nu måste vara beredda att betala för de kostnader som lagarna innebär. Svenskarna måste efterfråga svenskt kött och inse att det de betalar extra för när de köper svenskt är grisarnas välfärd. Vidare anser hon att det är viktigt att marknadsföra det svenska köttet och att vara stolt över denna produkt. Scan gör här ett bra jobb, då allt kött från dem är svenskt och då konsumenterna associerar Scan med svenskt kött. Samtidigt som kostnaderna har stigit för grisföretagarna har också trycket från utländskt kött ökat, vilket har gjort det svårt att ta ut ett högre pris på det svenska köttet. Sveriges självförsörjningsgrad av griskött uppgår, enligt Victoria, idag till ungefär 65 % och för att höja denna siffra måste först lönsamheten inom branschen öka.

4.3 Scan Kristianstad

Om inget annat anges är Tord Nilsson källa.

4.3.1 Bakgrund

Scan bildades i Halmstad år 1899 och har sedan dess vuxit till Sveriges största köttproducent med cirka 3 000 anställda och en omsättning på ungefär 10 miljarder kronor (Årsredovisning HK Scan 2010). Scan har flera dotter- och intressebolag som tillsammans skapar en kedja av kärnfunktioner i vilken inköp, produktion samt försäljning ingår. Dessa funktioner har länge legat utspridda över hela Sverige, men under senare tid har man försökt samla liknande funktioner till samma plats. Exempel på detta är att nu sker all slakt och styckning av gris i Kristianstad och den huvudsakliga distributionen sköts från Linköping, där även det nya huvudkontor är beläget. Scan Kristianstad, där vi gjorde ett studiebesök, började producera kött år 1925. Anläggningen har kapacitet att slakta 720 grisar i timmen och en normalkapacitet på 600, vilket leder till en veckoproduktion om cirka 17 700 grisar.

4.3.2 Produktion

Det första huvudsteget i Scan Kristianstads produktion är slakten. Grisarna slaktas i regel inom några timmar efter att de anländer till anläggningen, men då leverans sker under hela dagen står vissa grisar över natten. Anläggningen har kapacitet att lagra som mest 1 200 grisar, vilket motsvarar två timmars produktion. Grisarna tas in till slaktrummet i grupper om 7-8 stycken och bedövas med hjälp av koldioxid innan de inom 90 sekunder töms på blod och dör. Efter detta görs en kontroll av varje gris ögon för att säkerställa att grisarna inte lever innan de går vidare till nästa steg. Denna kontroll görs för närvarande manuellt, men en maskin som ska utföra samma uppgift ska installeras. I nästkommande steg skall grisarna och svedes sedan med en gasbrännare innan de delas i två och töms på inre organ. I detta moment lossas också filén, vilket gör det lättare att dra ut köttbiten i ett senare skede. Detta är ett relativt nytt arbetssätt som har lett till att man får ut fler gram filé per gris och på så sätt ökat sina årliga intäkter med fem miljoner kronor.

Det andra huvudsteget i produktionen är styckningen dit grishalvorna kommer dagen efter att de har blivit slaktade. Det första momentet i styckningen är en manuell kontroll av grishalvorna, för att säkerställa att ingenting har missats i tidigare moment. Efter dessa dras filén ut helt. Anledningen till att den dras, och inte skärs, ut är att detta ger en mer anatomiskt korrekt filé. Därefter läggs halvorna på ett bord och en optisk läsare bedömer dess optimala delning. Två plattor placerar sedan halvorna i rätt position inför sågarna som delar dem i tre delar: frampart, mittstycke och skinka. Denna process är noggrant kontrollerad. Ett direktflöde av information om hur maskinen delar, samt takten på produktionen anges på en dataskärm. Hur väl maskinen fungerar är viktigt. Om samma moment utförs manuellt kan endast 300 grisar i timmen produceras.

När grishalvorna har delats i tre delar vardera del på ett rullband. Framparten och mittstycket förbereds inför detaljstyckning genom ett eller flera ingrepp och hängs sedan upp på en ställning. Skinkdelarna hängs upp på ställningen utan någon behandling. De tre delarna ställs sedan in i en kyl i väntan på nästa steg. I detaljstyckningen genomförs sedan den sista behandlingen av köttet genom att färdiga bitar av kött, exempelvis hel kotlettrad, revben och sida, skärs ut och putsas. Detaljstyckningen är anläggningens mest personalintensiva avdelning och arbetet här sker manuellt efter löpande band-principen. I avdelningen finns tre linjer för bog, två för kotlett, två för skinka, en för mittstycke samt en för bacon. Varje linje består av ett rullband på vilket bitarna läggs upp och förs framåt. I takt med att biten flyttas framåt utför varje person på linjen sin specifika uppgift. Varje linje bemannas av mellan 6 och 12 personer, beroende på vilken del av grisen man arbetar med.

Det tredje och sista huvudsteget är paketering. Efter att köttet har skurits ut i färdiga delar läggs de i tråg och tas in till förpackningsavdelningen där en anställd fördelar bitarna i plastförpackningar. För att veta vilka produkter som ska packas följer de anställda körlistor, vilka skrivs ut från anläggningens databas. Förpackningen försluts och datummärks sedan maskinellt, märks med vikt, streckkod och innehållsförteckning och läggs slutligen i plastbackar. Backarna scannas sedan i metalldetektorer innan de kyls ned och packas på pall. De flesta av dessa steg sker helt automatiskt med hjälp av en central databas som hanterar vart backarna ska gå. Packningen på pall görs av en stor robotarm vilken samlar

backarna på pall utefter vad varje kund har beställt. Detta arbete tar endast några minuter per pall och har ersatt en tung arbetsuppgift för personalen. Efter detta steg står pallarna i ett kylager i väntan på utleverans, vilken sker senare samma dag.

4.3.3 Arbetssätt

Anläggningen i Kristianstad har ungefär 750 anställda inom produktionen. Av dessa arbetar 60-65 personer med slakt, 250 med styckning och resterande med charkuteri. Utöver dessa arbetar cirka 60 personer med administrativa frågor. Organisationsstrukturen på anläggningen ser ut som så att under platschefen finns två områdeschefer, en för slakt och styckning samt en för charkuterivarorna. De båda områdescheferna har i sin tur 15 produktionsledare underställda sig. Produktionsledarna är inte direkt delaktiga i produktionen, utan har en mer administrativ tjänst i vilken de kontrollerar effektiviteten i produktionen. För att mer direkt styra arbetsflödet, samt kontinuerligt kontrollera kvaliteten på arbetet, har produktionsledarna hjälp av förstemän som arbetar tillsammans med personalen inom produktionen.

Att uppehålla effektivitet och kvalitet är mycket viktigt för alla led i produktionen varvid dessa ständigt måste kontrolleras. Vid sidan av den direkt mänskliga kontrollen av arbetet har man också flera verktyg som underlättar uppföljningen av produktionen. Vid de flesta stationer på anläggningen finns en eller flera skärmar som ger personalen information om den specifika stationen. Exempelvis finns på varje förpackningsmaskin en skärm som ger direkt information om packningshastigheten och vid grovstyckningen finns en skärm som visar den nuvarande produktionstakten angivet i antalet styckade grisar i timmen. Vid sidan av den mer stationsspecifika informationen finns också, på flera ställen i anläggningen, en större skärm som visar den aktuella produktionshastigheten för hela fabriken. All information som samlas in i produktionen är också tillgänglig för produktionsledaren via datorn på dennes kontor. Produktionsledaren kan också se hur mycket det aktuella svinnet uppgår till, samt hur många kilo gris anläggningen får in och hur många kilo av varje köttprodukt som skickas ut.

Målet med denna insamling är, förutom att ha kontroll på vilka kvantiteter man producerar, också att förbättra produktionen. Detta görs bland annat genom att övervaka svinnet och genom att jämföra faktiskt styckningsresultat med optimalt styckningsresultat. För en gris finns en optimal styckningsfördelning, vilken anger hur många procent av total slaktvikt en viss kött detalj ska utgöra. På sin skärm kan produktionsledaren, med denna information, se hur många procent över eller under optimal styckningsfördelning man ligger. Att komma så nära den optimala produktionen som möjligt är viktigt. Produceras för mycket av en detalj är sannolikheten hög att detta görs på bekostnad av en annan del eller på bekostnad av detaljens kvalitet. Styckas det exempelvis upp mer skinka än optimalt görs detta på bekostnad av kotlettraden, vilket är negativt då den senare delen genererar mer inkomster.

Ett ytterligare sätt på vilket produktionen har förbättrats är genom att manuella moment har bytts ut mot maskinella. Exempelvis har anläggningen idag en maskin som sköter grovstyckningen och en robotarm som sköter paketering av backar på pall. Detta har lett till högre produktivitet, men har också ökat risken för produktionsstopp till följd av IT-problem. För att skydda sig mot fel och längre stopp finns på anläggningen en heltidsanställd tekniker, samtidigt som alla system är direktuppkopplade mot respektive leverantör. Trots den minskade personalstyrkan som det ökade maskinella arbetet har medfört, består huvuddelen av produktionen fortfarande av manuellt arbete. Inom exempelvis styckningen kan de flesta manuella uppgifter inte ersättas av maskiner då utformningen på varje bit kött är unik. Istället för att automatisera dessa delar ser man till att ha en kunnig och frisk personalstyrka. Alla de anställda får genomgå minst sex månaders utbildning innan de kan börja jobba. Vidare följer alla inom styckningen en arbetsrotation där man varierar arbetsuppgifter för att undvika förslitningsskador på de anställda.

Personalen är även delaktig i det kontinuerliga utvecklingsarbetet på anläggningen. Detta genom att komma med förslag på förbättringar till företagets arbetsmetodikavdelning Scan Enkelt. På avdelningen, vars uppgift är att hitta och implementera produktionsförbättringar, arbetar en arbetstekniker från slakt, styckning respektive chark, samt en kvalitetsinspektör och en projektledare. Personalen har alltid möjlighet att lämna förslag, men Scan Enkelt håller också regelbundna möten där förslagen tas upp och diskuteras. Det

som diskuteras här kan exempelvis handla om hur produktionen kan effektiviseras eller hur arbetsförhållandena på anläggningen kan förbättras. När en idé har fötts och implementerats följs den noggrant upp för att kontrollera om det önskade utfallet har uppnåtts.

4.3.4 En anställds syn på grisköttsindustrin

Under vårt besök på Scan Kristianstad diskuterade vi med produktionsledaren Tord Nilsson om hur han ser på grisköttsindustrin och på relationerna i Värdekedjan. Då han främst är insatt i slakt och styckning handlar diskussionen till största del om denna del av kedjan. Tord berättar att trycket från utländska konkurrenter är högt och att det är svårt att konkurrera mot dessa aktörer. Han säger att de anläggningar för slakt och styckning som han har besökt i Finland och Danmark är lika anläggningen i Kristianstad gällande arbetssätt, men att de skiljer sig åt i storlek. Framförallt i jämförelse med Danmark märks denna skillnad. I Danmark producerar den största anläggningen 75 000 grisar i veckan. Tord tror att detta ger Danmark fördelar och att det är svårt för den svenska grisköttsproduktionen att konkurrera ut de utländska aktörerna. Han tror att det är mycket upp till de svenska konsumenterna att göra ett aktivt val och välja svenskt kött.

Gällande samspelet mellan de olika aktörerna i värdekedjan är Tord främst involverad i relationen uppåt i värdekedjan, mot SLS och gårdarna. Den närmsta aktören som Scan Kristianstad samarbetar med är SLS. Som anställd på Scan och styrelseledamot i SLS upplever Tord relationen de två parterna emellan som mycket nära. Han anser att de två nästan kan ses som ett och samma företag. Angående relationen med gårdarna är Scan Kristianstad inte direkt involverad, utan den kontakten sköts främst av SLS. Vissa grisföretagare har dock besökt anläggningen för att de två parterna skulle kunna diskutera gemensamma förbättringsmöjligheter. Under detta besök visades grisföretagarna de problem som uppstår när grisarna utfodras i nära anslutning till slakt. Det man kom fram till var att om gården avstod från att utfodra grisen innan den transporterades till slakt, sparar grisföretagarna in pengar på foder och det blir det lättare för Scan att genomföra sitt arbete. Detta då grisarnas maginnehåll minskas. Tord säger att de anställda på anläggningen däremot inte har besökt gårdarna, men han anser att ett besök hade varit intressant och kanske hade kunnat ge fler uppslag till förbättringsmöjligheter.

Tord berättade också om den mer problematiska delen i relationen mellan gårdarna och SLS/Scan, där pris och kvantitet ska bestämmas. I dagsläget är Scan försiktiga med att överproducera*, då detta leder till ökade kostnader och minskade intäkter eftersom det kött som inte kan säljas måste frysas in. Detta leder till att det antal grisar som önskas köpa ständigt måste justeras efter projicerade försäljningssiffror, vilka tas fram av Scans försäljningsavdelning. Problem kan då uppstå i andra delar av Värdekedjan, då grisföretagarna inte kan sälja den kvantitet, eller till det pris, de förväntar sig. Dessa kan då uppfatta sig som förbisedda av SLS/Scan och till nästa period minska sin uppfödning av smågrisar. Om flera grisföretagare minskar sin uppfödning leder detta så småningom till en brist på gris, vilket i sin tur driver upp priserna. Att göra så att båda parterna blir nöjda i detta samspel är således viktigt då ett kortsiktigt maktspel från en part ofta skapar långsiktiga problem för båda parter.

4.4 Scans försäljningsavdelning

Om inget annat anges är Martin Ström källa.

4.4.1 Bakgrund

Scans försäljning utgår från tre kundsegment: livsmedelsbutiker, restauranger/storhushåll och servicehandel. För att förmedla sina produkter till dessa segment har Scan säljare utspridda över hela landet. Dessa arbetar efter de mål som sätts av försäljningsavdelningen, vilka i sin tur använder sig av de konsumentundersökningar som görs av marknadsavdelningen. Inom det första segmentet, vilket är relevant för denna uppsats, ansvarar varje säljare för ett antal butiker inom sitt geografiska område. Då produktportföljen inom detta segment innehåller flera produkttyper, såsom chark-, frys-, delikatess- och färskvaror, har säljaren ofta kontakt med flera personer på varje butik. Nedan diskuteras hur en säljare arbetar med produkten färskt griskött.

* Tidigare hade Scan en policy där man slaktade och styckade så mycket gris företaget kom över.

4.4.2 Arbetssätt

För säljaren handlar arbetet mycket om att hjälpa butiken att sälja Scans produkter. Dennes uppgift är således inte främst att sälja till butiken, utan att sälja ut ur butiken. I detta arbete har säljaren främst kontakt med butikens köttmästare, men också med butikschef och handlare. Med köttmästaren diskuteras främst kvantiteter, kampanjer och pris. Priset på köttprodukter styrs till hög grad av tillgång och efterfrågan och generellt sett justeras priserna var fjärde vecka. För de flesta produkter bestäms det pris butiken får betala på central nivå, där Scan och ICA förhandlar fram en standardprislista. Dock kan butiken, i samarbete med säljaren, köra egna kampanjer som inte når central nivå och då förhandla fram ett eget pris för denna kampanj. Här ligger önskad volym, tillsammans med tillgången på produkten, till grund för vilken nivå priset kommer att hamna på.

Kampanjer kan också sättas på central nivå genom ett samarbete mellan Scan och ICA. När detta sker blir storleken betydligt mer omfattande och vanligtvis bestäms dessa kampanjer minst fyra månader i förväg. Detta för att kunna säkerställa att man kan bemöta efterfrågan. I detta arbete är det också viktigt att varje butik är noga med att lägga förhandsbeställningar på produkten utefter vad de tror de kommer att sälja. Här agerar också Scans säljare som stöd i form av informationsbärare. Detta innebär att säljaren informerar om planerade kampanjer, produkter och om marknaden i stort, vilket hjälper butikerna i valet av produkter, kvantiteter samt prisnivå.

4.4.3 En anställds syn på grisköttsindustrin

Martin ser allvarligt på den situation som svensk grisköttsindustri befinner sig i i dagsläget. Han tycker att det är oroväckande att importen av utländskt kött ökar, men ser samtidigt ljus på framtiden, då de undersökningar som har gjorts pekar på att svenskarna vill äta svenskt kött. Svårigheten är dock, menar Martin, att finna rätt prisnivå. Om priset ligger för lågt försvinner lönsamheten i industrin och om det ligger för högt säljs inga produkter. Svenskt kött kommer troligtvis alltid att ha ett högre pris än det utländska köttet och för att industrin ska överleva krävs det att konsumenterna erbjuder något extra. Det räcker inte bara med att köttet är svenskt.

Martin förklarar att det extra som bör erbjudas konsumenterna till stor del redan finns, i form av de olika mervärden som svenskt kött medför. Sverige har bland annat den bästa djurhållningen i världen, vilket torde vara ett starkt argument för konsumenten att välja svenskt kött. Trots detta väljer många svenskar fortfarande de utländska alternativen, då priset ofta är en avgörande faktor. För att bemöta detta tror Martin att industrin måste bli bättre på att kommunicera de mervärden det svenska köttet erbjuder. Han tror att det handlar mer om att förändra konsumentens beteende än om att förändra den svenska grisköttsindustrin.

4.5 ICA Mobilia

Om inget annat anges är Martin Björk och Marcus Jernberg källa.

4.5.1 Bakgrund

ICA Mobilia öppnade 1997 och drivs sedan 2010 av Markus Jernberg. Butiken är idag, sett till omsättning, Lunds fjärde största matvarubutik och har totalt 70 anställda. Som ICA-butik har man stor frihet i sitt arbetssätt och val av varor, förutom det basutbud som måste köpas in via ICA centralt. ICA Mobilia har, sedan några år tillbaka, stort fokus på färskvaror och det finns en tydlig strävan efter att profilera sig som Lunds ledande färskvarubutik. I arbetet mot detta mål innefattas en högkvalitativ köttavdelning med kunnig personal och butiksstyckat kött. Avdelningen leds av köttmästaren Martin Björk som till sin hjälp har två anställda. Martin är dock, med gesäll- och mästerbrev, den enda som har en formell utbildning inom yrket. Butiken vill med sitt fokus på kött konkurrera med övriga butiker, bland annat med sina grannar City Gross och Coop Forum.

4.5.2 Produktion och arbetssätt

Varje vecka levereras cirka 3,5 ton kött, varav 35 till 40 % gris, till ICA Mobilias köttavdelning. Leverans sker måndagar, onsdagar och fredagar, enligt beställning två dagar innan. De köttprodukter som levereras till butiken kan delas in i tre kategorier: grovstyckat kött, konsumentpackat kött (KPK) och charkuterier. De två senare säljs i det utförande i

vilket de levereras, medan grovstyckat kött måste finstyckas innan försäljning. Det grovstyckade grisköttet kommer på pallar direkt från Scans anläggning i Kristianstad och kontrolleras vid inleverans så att det håller rätt temperatur. Efter leverans körs köttet in i butikens kylskåp i väntan på att finstyckas, vilket sker samma dag eller dagen efter.

För att kunna erbjuda konsumenten en bra produkt kontrolleras också att köttet möter de krav som ställs på leverantören. Är köttet exempelvis grovstyckat på ett undermåligt sätt kan det vara svårt att få ut önskade bitar. Vidare leder en dålig grovstyckning till ökat arbete för butikens personal då de måste arbeta mer med köttet för att få ut bra bitar.

Vid finstyckningen skärs de grovstyckade delarna upp i mindre bitar. Exempelvis kan en hel kotlettrad skäras upp till kotlett med eller utan ben och en skinka till grytbitar eller rulle. Exakt vad som skärs upp beror till stor del på efterfrågan, vilken varierar beroende på veckodag. Generellt sett erbjuds ett standardutbud från måndag till onsdag, vilket kompletteras med mer exklusiva produkter under torsdag till lördag. Även vilken del av månaden det är påverkar efterfrågan. Efter löning, pension och barnbidrag tenderar försäljningen av lite dyrare produkter att öka.

Efter att köttet har finstyckats läggs det i plastförpackningar, vilka sedan täcks med plastfolie. Storleken på förpackningen varierar beroende på produkt och butiken erbjuder också olika storlekar av samma produkt, för att på så sätt ge konsumenterna ökad valfrihet. Skulle butiken istället endast ha använt sig av KPK-produkter hade enbart ett begränsat antal storlekar på förpackningen kunnat erbjudas. Generellt sett styckar butiken upp och förpackar så pass mycket kött att endast ett mindre lager av färdiga produkter finns. När det grovstyckade köttet har tagits ur sin vakuumpförpackning minskar dess hållbarhet och därför behålls köttet vakuumpförpackat så länge som möjligt. Detta skapar också en flexibilitet. Om köttet behålls grovstyckat kan butiken lättare bemöta avvikelser i den förväntade efterfrågan. Detta då butiken fortfarande har möjlighet att välja vilka delar som ska skäras ut.

Svinn är något som butiken arbetar aktivt med för att reducera. Idag uppgår totalt svinn till cirka 4,2 % av inköpt kvantitet, men målet är att minska denna siffra till 3 %. När enbart KPK-produkter såldes låg det totala svinnet på cirka 3,5 %. I arbetet mot 3 %-målet

är man noggrann med att ta tillvara på så mycket som möjligt av det kött som levereras. Bland annat görs fårs på de bitar som putsas bort i finstyckningen och det enda som slängs är i stort sett benbitar. Det största svinnet uppstår dock inte i finstyckningen, utan när köttet måste slängas på grund av att det inte har hunnit säljas innan bäst-före-datumet har passerat. För få ner denna siffra jobbar butiken, som tidigare nämnts, bland annat med att öka flexibiliteten genom att hålla köttet grovstyckat. Butiken har också installerat ett kök i vilket mat lagas av de varor som bedöms inte komma att säljas.

4.5.3 Försäljning

ICA Mobilia är Värdekedjans sista steg innan slutkonsumenten och butiken har således en betydande roll i marknadsföringen och försäljningen av produkterna. Då butiken profilerar sig som en färskvarubutik marknadsförs köttet och köttavdelningen på flera olika sätt. Bland annat finns i entrén tre rollups vilka alla gör reklam för butikens köttavdelning och på köttavdelningen finns också broschyrer med information om ett urval av grisproducenter. Bland annat representeras Maglasäte Gård och Torbjörn Strid i en av broschyrerna. Vid sidan av marknadsföringen i butiken har produkterna från köttavdelningen en framträdande del i butikens reklamblad och minst två gånger i månaden marknadsförs avdelningen också i Sydsvenskan. I marknadsföringen lyfts butiksstyckningen fram och kunderna uppmanas att ställa frågor till personalen. Exempelvis används ofta en bild på någon i personalen tillsammans med uppmaningen: "Vi styckar i butiken! Kom in så berättar vi mer" eller "Vill du testa något nytt? - fråga oss". Vidare planerar butiken också att installera ett fönster in mot styckningsavdelning, för att på detta sätt ge konsumenten inblick i butikens arbete med kött.

Att ha en dialog med konsumenterna är något butiken strävar efter och man försöker vara lyhörd för vad konsumenterna vill ha. Butiken har bland annat successivt minskat andelen KPK-produkter och ersatt dessa med butikstyckade produkter, något som man upplevde att kunderna efterfrågade. För att säkerställa detta genomfördes också en undersökning där butikstyckade produkter och KPK-produkter lades bredvid varandra för att se vilka som sålde bäst under en vecka. Resultatet gav klart stöd för butikstyckat kött, då det av dessa produkter såldes 250 kilo, medan endast 4 kilo av KPK-produkterna såldes. Av

denna anledning erbjuder butiken endast ett smalt utbud av KPK-produkter, vilka måste erbjudas enligt kontraktet med ICA centralt.

Förutom att konsumenterna föredrar butiksstyckat kött, och att produkten ökar avdelningens flexibilitet, finns även andra fördelar som talar för denna produkt. Genom att ha butiksstyckat kött har butiken bättre kontroll över produktens kvalitet, vilket bland annat innefattar att alla köttbitar i samma förpackning är jämnstora och korrekt utskurna. Vidare skapar det butiksstyckade köttet en tydligare differentiering mot det utländska köttet. Om både det utländska och svenska köttet är KPK ser de ofta likadana ut, förutom att det står olika ursprungsland på förpackningen. Det egenstyckade köttets förpackning är ofta fräschare och lyfter fram produkten bättre. Slutligen har butiken också högre marginal på det butiksstyckade köttet. På KPK-produkter ligger snittmarginalen på 8 - 9 %, medan det butiksstyckade köttet har en marginal på 25 - 26 %. Noteras bör dock att butikstyckat kött medför ökade personal- och hanteringskostnader, varvid en högre marginal krävs.

Marknadsföringen och försäljningen av kött är också till stor del kopplad till butikens relation med Scan och ICA centralt. Varje vecka erhålls förslag på priser och kampanjer från ICA centralt, vilka butiken bör ta i beaktning i sin marknadsföring och försäljning. Vidare förs också en kontinuerlig diskussion med Scan för att gemensamt hitta möjligheter till kampanjer. Inköspriserna från Scan förhandlas fram mellan säljare och styckmästare veckovis, främst över telefon. Butiken upplever sig ha bra tyngd i förhandlingarna och anser sig kunna ställa höga krav på kvalitet och pris. Om leverantören inte skulle leva upp till dessa krav finns det andra alternativ som butiken kan vända sig till.

4.5.4 De anställdas syn på grisköttsindustrin

Under våra besök på ICA Mobilia diskuterade vi med köttmästaren Martin och handlaren Markus om hur grisköttsindustrin ser ut idag och hur utvecklingen inom industrin ter sig. Martin anser att industrin konstant förändras och att många butiker har valt att fokusera på att sälja billigt kött och då väljer bort det butiksstyckade köttet till fördel för KPK. I samband med att styckmästare inte längre behövdes i butikerna, försvann mycket av den

arbetskultur, yrkesstolthet och kunskap som hörde yrket till. Bland annat kan man se att många produkter idag är dåligt styckade, vilket Martin tror beror på det höga tempo som dagens massproduktion innebär. Idag är det också väldigt få inom industrin som har en bred kunskap om kött och styckning. Vidare saknar många en helhetsbild av processen, vilket kan göra det svårt att inse vikten av att genomföra sitt jobb väl.

Martin fortsätter med att förklara att förändringarna inom industrin också har påverkat konsumenternas kunskap och köpbeteende. I samband med att butikerna tog bort sin manuella köttavdelning försvann också en viktig kunskapsskälla för konsumenterna. Det fanns inte längre någon i butiken som kunde ge tips och råd om tillagning och förklara skillnaderna mellan de olika produkterna. Martin jämför med Danmark, där köttkulturen ser helt annorlunda ut än i Sverige. I Danmark finns fortfarande ett stort intresse bland konsumenterna och kunskapen inom industrin är omfattande. Exempelvis finns fortfarande många butiker som specialiserar sig på kött och en styckmästare har hög status i samhället. Vidare finns också en av världens bästa utbildningar för slakt och styckning i landet.

Martin tror att Sverige måste bli mer som Danmark och därmed återgå till den matkultur man tidigare haft för att öka försäljningen av svenskt kött. Bland annat behöver man satsa mer på att utbilda styckare och på att återföra finstyckningen och kunskapen till butikerna. Detta är också något som verkar efterfrågas mer och mer av kunderna menar Martin och Markus. Båda säger sig se ett ökat intresse för köttprodukter och att efterfrågan på kött av hög kvalitet har ökat. De tror att detta är en följd av den nuvarande trenden med matprogram och tävlingar, samt att kunderna tänker mer på miljön och gärna köper närproducerat kött. Markus tror att detta kommer leda till att fler butiker återinrättar sina manuella köttavdelningar och börjar arbeta efter ett "saluhallstänk" med flera butiker i butiken. Vidare tror Martin att vi kommer att få se fler små köttbutiker runt om i landet, såsom Widerbergs Kött och Charkuteriaffär i Lund.

4.6 Kartläggning av Värdekedjans samarbete, effektivitet och värdeskapande

För att ge en översiktsbild av Värdekedjan och illustrera hur samarbete, effektivitet och värdeskapande sker, skapades en karta som sammanfattar dessa kategorier. Kartan, som återfinns i figur 4.1 samt i bilaga I, delas in i tre nivåer. I den första nivån ges en överskådlig bild över hur varje organisation är uppbyggd och hur kontakten mellan de olika organisationerna ser ut. Här illustreras också det primära informationsutbytet mellan parterna. I den andra nivån delas varje part in i de huvudsakliga aktiviteter som skapar värde för slutkonsumenten. På denna nivå visas också olika typer av effektivitetsmått för varje aktivitet. Slutligen, på den sista nivån, visas hur länge en gris i genomsnitt befinner sig i varje aktivitet och hur mycket av denna tid som faktiskt är värdeskapande. På denna nivå visas också hur lång tid det tar för en gris att transporteras mellan två aktiviteter.

I illustrationen förekommer viss information som inte har framförts i den tidigare empiri-diskussionen, varpå det kan vara nödvändigt att förklara vissa delar närmare.

4.6.1 Maglasäte Gård

På Maglasäte Gård uppstår i uppfödningssfasen ett bortfall på mellan 12 och 13 %, vilket leder till en faktisk output om 26 kulingar per sugga och år. Målet för gården är att ha en output om 28 kulingar per sugga och år, något man tänker uppnå genom att minska bortfallet, men också genom att öka antalet födda kulingar per sugga och kull. Även i gödningen finns ett visst bortfall. Detta är dock svårare att minska, varvid den faktiska och önskade outputen endast skiljer sig från tidigare fas med 1,8 %.

Noteras bör också att hela processen på Maglasäte Gård anses vara värdeskapande. Detta då grisen växer genom hela processen och således successivt ökar i värde.

4.6.2 Scan Kristianstad

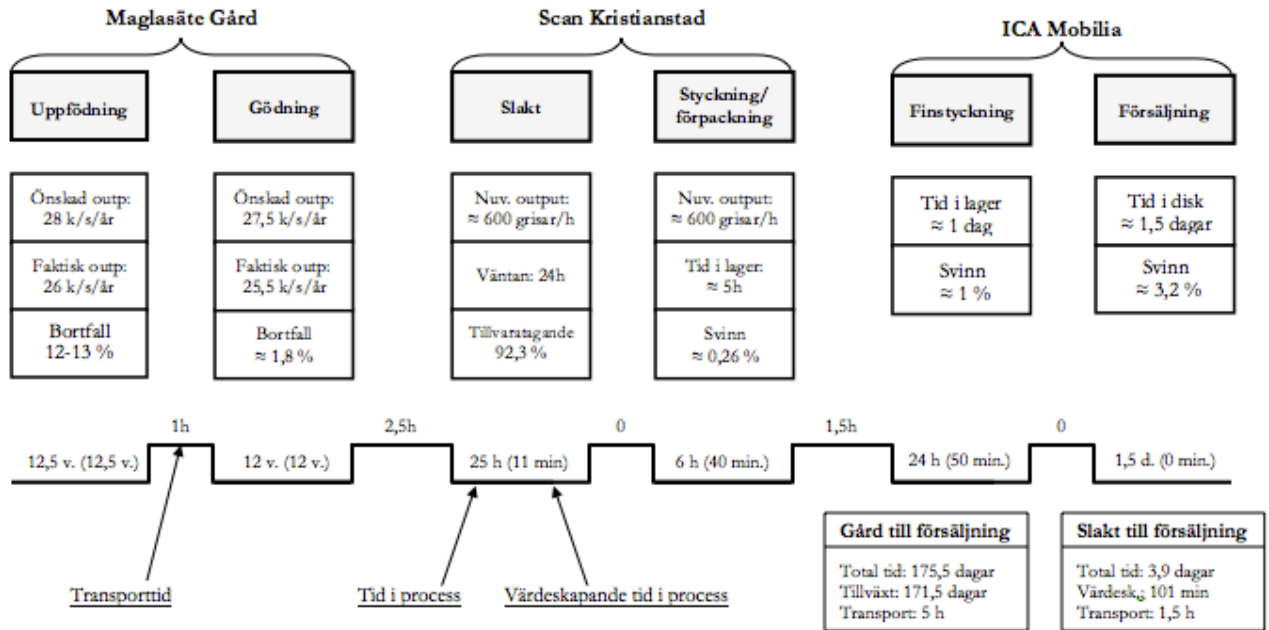
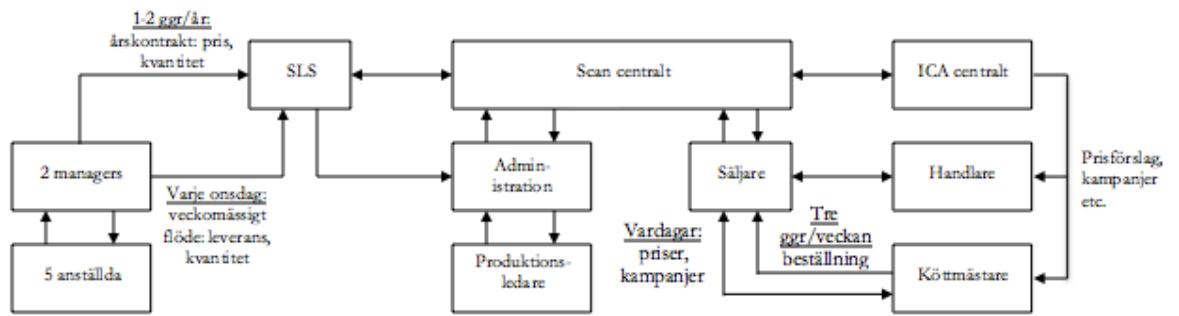
I de två huvudaktiviteterna som denna part är uppdelad i har vi valt att enbart notera den nuvarande outputen. Anledningen till detta är anläggningen i dagsläget har en faktisk output som överensstämmer med den önskade outputen. För aktiviteterna inkluderas även

hur länge grisen lagras. Detta för att visa att varje aktivitet innehåller icke värdeskapande moment utöver lagertid. Exempelvis kan man se att den totala tiden i aktiviteten slakt uppgår till cirka 25 timmar, men att den sammanlagda tiden för lagring och värdeskapande endast uppgår till cirka 24,2 timmar. Anledningen till detta är aktiviteten innehåller moment såsom förflyttning och väntan, vilka inte skapar värde.

För aktiviteten slakt visas också tillvaratagandegraden, eller helfallsutbytet, vilket är ett mått på hur många procent av grisen som går vidare till styckning. Vissa delar av de 7,7 % som inte räknas till helfallsutbytet, såsom huvud och fötter, tar man hand om på annat sätt än via styckning. I slakten finns inget direkt mått för andelen svinn, något som dock finns för styckningen. Till svinn räknas allt som hamnar på golvet, samt alla rester som samlas i maskinerna. Svinnet kan således bestå av saker man egentligen skulle ha kunnat ta tillvara på och saker som ändå hade behövts slängas. Vid förpackningen uppstår näst intill inget svinn.

4.6.3 ICA Mobilia

De mått som används inom finstyckningen på ICA Mobilia är baserade på samma grunder som måtten inom styckningen på Scan Kristianstad. Svinnet i finstyckningen uppgår till runt 1 % och består till största delen av ben och övriga bitar som inte går att ta tillvara på. I momentet försäljning består svinnet av de produkter som har blivit gamla eller av någon annan anledning har blivit dåliga.



Figur 4.1 Kartläggning av Värdekedjans samarbete, effektivitet och värdeskapande (återfinns även i bilaga I).

KAPITEL 5

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi den insamlade empirin med utgång i de ovan presenterade teorierna. Analysen inleds med en diskussion om leans lämplighet för Värdekedjan. Därefter struktureras kapitlet i enlighet med de tre kategorierna av lean: samarbete, effektivitet och konsumentvärde. Slutligen sammanfattas kapitlet i en analys av Värdekedjans arbete med lean.

5.1 Lämpar sig lean för Värdekedjan?

Innan komponenterna samarbete, effektivitet och konsumentvärde analyseras är det nödvändigt att undersöka huruvida lean lämpar sig för Värdekedjan. Cox et al. (2007) lyfter fram två skolor rörande arbetsättets applicerbarhet. Gällande den första skolan, *the appropriateness school*, torde Värdekedjan uppfylla författarnas krav väl, då man producerar en produkt med jämn efterfrågan och som säljs i höga volymer. Även om efterfrågan på svensk griskött verkar minska, produceras och säljs knappt 3 miljoner grisar årligen i Sverige. Ser man till den andra skolan, *the power and leverage school*, och använder sig av författarnas beroendematrix verkar strategin även här få stöd.

Genom hela Värdekedjan finns ett ömsesidigt beroende mellan parterna. Antalet grisbönder i Sverige minskar stadigt och är idag färre än 1 100, antalet större grisslakterier uppgår till runt tio (Grisportalen) och livsmedelsbranschen kan sägas domineras av tre kedjor*. Det finns således både få köpare och leverantörer på marknaden. Köparna i Värdekedjan, Scan Kristianstad och ICA Mobilia, är också sina respektive leverantörers största kunder. För Maglasäte Gård är det till och med så att Scan Kristianstad är den enda kunden. Vidare är det, om inte kostsamt, åtminstone relativt svårt för alla företagen i Värdekedjan att byta samarbetspartner. Detta visar sig bland annat i att man skriver långa kontrakt och jobbar hårt för att båda parter ska vara nöjda med samarbetet. Slutligen kan det argumenteras för att svenskt griskött är en relativt unik produkt. Som det är idag är inträdesbarriä-

* ICA, Coop och City Gross

rerna för att bli grisföretagare i Sverige höga. Detta gör det svårt för nya aktörer att kopiera produkten och producera den till en lägre kostnad.

Vid sidan av de två skolorna framlyfta av Cox et al. (2007) finns också ett antal faktorer som avgör leans lämplighet för en kontext. Ett nära och långvarigt samarbete mellan parterna anses bland annat av Perez et al. (2010) som en viktig faktor för att lean ska fungera. Inom Värdekedjan finns det inget som tyder på att ett långvarigt samarbete inte skulle kunna uppstå mellan parterna. Tvärtom verkar det vara som så att flera av parterna redan ingår i långsiktiga förhållanden med varandra och ser många fördelar med detta.

Utöver ett engagemang mellan företagen måste också varje enskilt företag internt sett vara mottagligt för lean. I detta innefattas att det i företaget finns en engagerad personal (Cox et al., 2007) som besitter kunskap om lean (Perez et al., 2010) och är villiga att genomföra de förändringar som implementeringen av lean kan medföra (Modell, 2007). Även dessa faktorer finns det stöd för i Värdekedjan. De personer med vilka intervjuer har hållits vidhåller att man inom kedjan är villig att förändras och att man ständigt strävar efter att bli effektivare och att utvecklas. Bland annat utvecklar man nya foderblandningar på Maglasäte Gård, implementerar nya arbetssätt på Scan Kristianstad och söker öka kunskapen hos personalen på ICA Mobilia.

Med ovanstående diskussion i åtanke bör leans lämplighet som arbetssätt inom Värdekedjan således vara bekräftad.

5.2 Samarbete

De drivkrafter som Kraus och Lind (2007) beskriver som bakgrunden till varför vikten av samarbete mellan företag ökar, yttrar sig på olika sätt inom Värdekedjan. Globaliseringen är den drivkraft som verkar ha haft störst effekt. Exempelvis har samarbetet mellan Maglasäte Gård och SLS/Scan förändrats till att handla mer om effektivitet än om närhet. Detta i samband med att utländska aktörer fått mer utrymme på den svenska marknaden. Gällande de två andra drivkrafterna, teknisk utveckling och komplexitet, finns inte lika tydliga bevis för att dessa har ökat samarbetet inom Värdekedjan. Däremot har dessa två

bidragit till att relationernas utformning har förändrats. Bland annat har den tekniska utvecklingen lett till att man idag kan synkronisera leveranser och minska lagerhållning långt bättre än tidigare, samt att det idag är lättare för parterna att kontrollera varandra.

Den typ av relationer som har identifierats inom Värdekedjan är dyadiska och återfinns i vertikalt led mellan köpare och säljare. Vardera relation analyseras separat nedan. Fokus i denna diskussion ligger på relationernas utformning samt hur de kontrolleras. Vidare diskuteras också det förtroende som existerar mellan parterna och hur det ibland agerar substitut respektive komplement till mer formella kontroller.

5.2.1 Maglasäte Gård och SLS

Sett uppifrån och ned i Värdekedjan är den första dyadiska relationen den mellan Maglasäte Gård och SLS/Scan. Relationen kan jämföras med vad Tomkins (2001) benämner favoured subcontracts och ett långsiktigt förhållande kan sägas vara etablerat. Samarbetet mellan parterna har pågått länge och även om relationens karaktär har förändrats under årens lopp finns ett starkt förtroende mellan de två. Detta förtroende verkar, precis som Dekker (2004) uttrycker, till viss del agera som ett substitut till mer direkta kontroller mellan parterna. Exempelvis har Torbjörn förtroende för att den inspektion av grisarnas hälsa och kvalitet som sker vid leverans går rätt till, då varken han eller någon annan från gården är närvarande. Skulle denna inspektion gå felaktigt till hade det kunnat innebära att Torbjörn fått mindre betalt för sina grisar än vad han egentligen har rätt till.

Förtroendet mellan de två parterna agerar också som komplement till mer formella kontroller, även det i enlighet med Dekker (2004). Det kontrakt som finns mellan gården och SLS kan sägas vara en kombination av resultat- och beteendekontroll, då det i detta specificeras kvalitet, kvantitet och pris. Kontraktet anpassas efter relationens specifika förutsättningar och om ett förtroende finns mellan parterna kan ett långsiktigt kontrakt skrivas, vilket ofta leder till fördelar för båda parterna. För SLS innebär detta till viss del att tillgången på gris säkras och för gården innebär det främst att man inte behöver oroa sig över att priset på gris ska sjunka. Utan förtroende mellan de två parterna hade kontrakten troligtvis inte varit lika långsiktiga eller fördelaktiga.

SLS strävar också efter att vara ett transparent företag som delar information med sina leverantörer. Informationen sprids främst via SLS blogg, där användarna bland annat kan hitta nyheter och marknadsinformation. För kontraktstleverantörer finns också möjligheten att skapa ett konto på SLS Internettjänst, med vilket de får tillgång till mer djuplodad och specifik information, såsom reskontran och slaktstatistik. Denna tjänst kan jämföras med Kraus och Linds (2007) diskussion om open-book accounting, med skillnaden att SLS delger informationen till sina samarbetsparter utan att dessa har begärt det. En trolig effekt av denna frivilliga transparens är att leverantörernas förtroendet för företaget ökar och att företaget på detta sätt kan binda fler långsiktiga förhållanden till sig.

5.2.2 SLS och Scan

Nästa dyadiska relation i Värdekedjan är den mellan SLS och Scan. Dessa parter står mycket nära varandra och relationen dem emellan beskrivs av Victoria och Tord som näst intill intra-organisationell, med SLS som en avdelning inom Scan. Av denna anledning yttrar sig formella kontroller här inte på samma sätt som i de övriga inter-organisationella relationerna. Kontrollerna mellan företagen är här mycket mer inbäddade i relationen, vilket är naturligt då SLS ägs helt av Scan. Vidare är det främst Scan som utövar kontroll, även detta naturligt med hänsyn till ägarförhållandet.

Sett till de typer av kontroller som Kraus och Lind (2007) beskriver finns tecken på att alla tre används i relationen. Resultatkontrollen mellan företagen verkar främst åt ett håll, från Scan mot SLS. Finansiellt sett har Scan, som i slutändan står för SLS alla kostnader, stark kontroll över företagets resultat. Vidare har Scan tillgång till icke-finansiell information, såsom kvaliteten på de inköpta grisarna, och kan även utvärdera samarbetet på detta sätt. Beteende- och social kontroll mellan företagen yttrar sig främst i att de båda har representanter i varandras styrelser och ledningsgrupper. Genom detta säkerställs att båda parter arbetar efter samma värderingar och efter samma mål, något som också stöds av att Scan har anställda som arbetar inom SLS.

5.2.3 Scan och ICA

Scans relation med ICA spänner över olika nivåer i de båda organisationerna. I Värdekedjan är den mest påtagliga relationen den mellan Scans försäljningsavdelning och ICA Mobilia. Denna dyadiska relation är mycket personberoende och bygger till stor del på relationen mellan Scans säljare och butikens köttmästare. Relationen dessa två parter emellan handlar till stor del om att bestämma pris och kvantitet för kommande beställningar. Ett viktigt mål för Scan är att ur denna relation bygga upp ett långsiktigt förhållande för att säkerställa framtida försäljning. Detta görs genom att säljaren, istället för att fokusera på att sälja produkter till butiken, fokuserar på att sälja ut ur butiken.

Även ICA Mobilia strävar efter att etablera ett långsiktigt förhållande. Ur denna parts synvinkel handlar relationen, precis som den mellan Maglasäte Gård och SLS, om det som Tomkins (2001) benämner *favoured subcontracts*. Syftet med relationen är att minska kostnaderna och öka kvaliteten på de produkter som köps in. Sett till författarens tabell ter det sig som att parterna har passerat de två första faserna och är på väg mot att etablera det långsiktiga förhållande båda söker. Även om parterna inte delar all den information som Tomkins (2001) anger i sin tabell, delar de information som författaren relaterar till ett långsiktigt förhållande. Bland annat har de en gemensam effektivitetsplanering där de planerar leveransernas utformning, samt hur de enskilda detaljerna ska vara styckade för att förenkla finstyckningen i butiken. Vidare har de två parterna en öppen dialog med varandra, i vilken de bland annat delar information om kostnader och marginaler. Detta för att snabbare kunna komma överens om pris och kvantitet på de produkter ICA Mobilia beställer.

De kontroller som finns mellan parterna är främst av den typ som Kraus och Lind (2007) benämner resultatkontroller. ICA Mobilia är tydliga med att köttets kvalitet är prioriterat och butiken utvärderar noggrant kvaliteten på de varor som Scan levererar. Till detta hör att butiken kontrollerar hur väl styckat, utefter tidigare satta standarder, köttet är. Hur väl Scan Kristianstad håller detta, och andra kvalitetsmått, sätts i relation till vad köttet kostar och ligger till grund för när ICA Mobilia utvärderar relationen. Även Scan använder sig av resultatmått för att utvärdera relationen. Dessa är främst av finansiell karaktär, bland an-

nat i form av att försäljningen mot ICA Mobilia utvärderas, men har också vissa icke-finansiella drag. Exempelvis kontrollerar Scan butikens marknadsföring mot konsumenterna för att säkerställa att företagets egna produkter exponeras på rätt sätt.

5.3 Effektivitet

Något som är tydligt i Värdekedjan är att alla parter, i samband med att den utländska konkurrensen har ökat, har tvingats bli effektivare. Effektivitet är dock inget parterna har inkorporerat som en strategi, utan snarare något som de arbetar med för att säkra sin kvarlevnad på marknaden. Detta ligger i linje med vad Porter (1996) förespråkar gällande operationell effektivitet och långsiktig konkurrenskraft, samt vad som inom lean kopplas till elimineringen av muda (Womack & Jones, 2003). De flesta typer av muda som har identifierats har de olika parterna redan åtgärdat, ofta genom att använda något av de verktyg som lyfts fram som grundpelare inom TPS och lean: value-stream mapping, automation, Just in Time och Kaizen. Hur dessa fyra verktyg har använts diskuteras nedan.

5.3.1 Value-stream mapping

Syftet med att göra en Value-stream map (VSM) är att kartlägga en värdekedjas alla aktiviteter och processer för att identifiera möjligheter till förbättring (Womack, 2006). För Värdekedjan finns idag ingen VSM som täcker alla aktiviteter och processer. Däremot finns god kunskap hos varje part om de aktiviteter denne deltar i, vilket torde underlätta skapandet av en VSM. Den enda part som konkret har börjat kartlägga sina aktiviteter och processer är Scan Kristianstad. Det centrala datasystem som används på anläggningen, i vilket detaljerad live-information om alla steg i produktionen finns, kan sägas vara en VSM för denna enskilda part. Detta system kan således anses vara mer sofistikerat än en traditionell VSM, vilken är statisk i sitt utförande.

5.3.2 Automation

Automation, med syfte att eliminera risken för defekter och överproduktion (Haak, 2006), kan tydligt identifieras hos Maglasäte Gård och Scan Kristianstad. Här kan man finna samspelet mellan automations två aspekter: den mänskliga och den teknologiska

(Ibid.). På ICA Mobilia kan däremot inga konkreta bevis för automation identifieras. Detta är dock rimligt med tanke på att denna parts produktion är småskalig och i sitt utförande individberoende. Detta då varje bit kött är unik och kräver en kunnig persons handlag för att finstyckas optimalt, vilket inte kan ersättas av en maskin.

På Maglasäte Gård yttrar sig automation främst i den automatiserade utfodringen. Genom att datorisera och automatisera utfodringen på gården har man förenklat processen och underlättat kontrollen av fodrets blandning. Vidare frigör automatiseringen personal, vilka istället kan lägga tid på andra processer. Till automation bör också gårdens larmsystem, vilket kontrollerar bland annat ventilationen, räknas in. Genom detta system upptäcks fel snabbt och behovet av mänsklig kontroll av produktionen minskar.

Det tydligaste exemplet på automation inom produktionen på Scan Kristianstad är den datoriserade sågmaskinen inom grovstyckningen, samt den robotarm som används inom förpackningen. Genom dessa åtgärder har man bland annat sparat in på tunga arbetsuppgifter samt ökat anläggningens produktivitet och effektivitet. Vidare har dessa maskiner skapat en kontroll inom produktionen, vilken minskar risken för fel. Sågmaskinen beräknar den optimala grovstyckningen snabbare och bättre än en människa och robotarmen packar snabbt och rätt så länge packlistan är rätt. Vid sidan av dessa mer konkreta exempel kan hela det arbetssätt som används på anläggningen räknas som en form av automation. Bland annat leder arbetsrotationen av personalen till att processerna blir mindre individberoende.

5.3.3 Just in Time

Inom Värdekedjan finns, i enlighet med Just in Time, en tydlig strävan efter att minnra överproduktion. I detta är prognostisering en viktig del, vilket är påtagligt inom Värdekedjan. Scan kan sägas vara det företag som arbetar mest med prognostisering och planering av framtida produktflöden. Detta sker både uppåt och nedåt i kedjan för att koppla samman tillgång och efterfrågan. Prognoserna styr sedan många av de resterande processerna inom Värdekedjan, då Scan Kristianstad till stor del baserar sin produktion, transport och lagerhållning på dessa siffror. Att ta fram bra prognoser är ett sätt att dra pro-

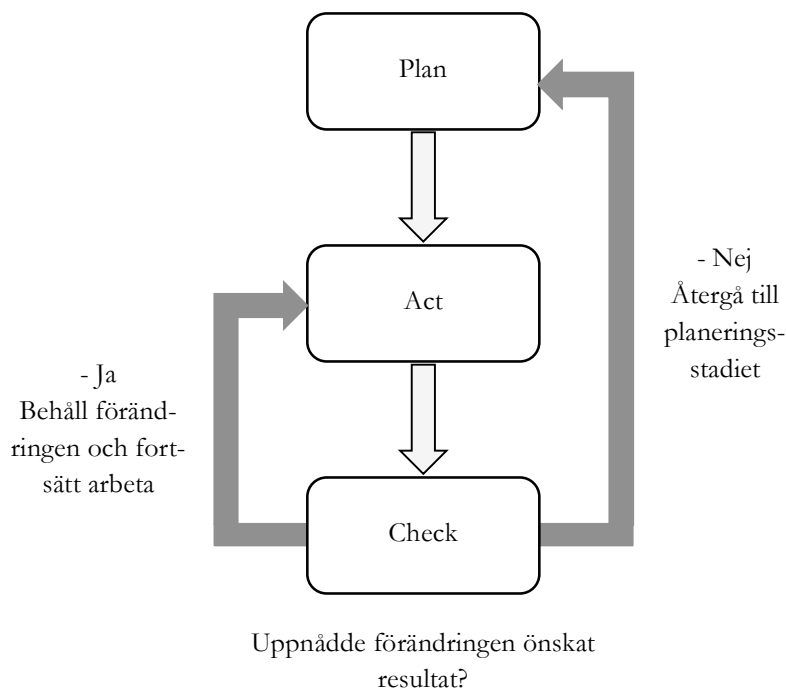
dukterna genom Värdekedjan och är således viktigt för att undvika över- eller underproduktion.

Vid sidan av att minimera risken för överproduktion handlar Just in Time om att skapa ett jämt material- och produktflöde genom alla processer (Schonberger, 1982). Denna typ av effektivitet är mycket viktig för alla parter inom Värdekedjan och kommer naturligt i arbetet med färskvaror. Då det inte finns någon möjlighet att lagra produkten någon längre tid krävs det att produkterna ständigt rör sig nedåt i Värdekedjan. I detta är välplanerade transporter en viktig del för att minska den tid en produkt står stilla i lager eller i väntan. Inom Värdekedjan finns flera exempel på hur parterna har arbetat med att minimera muda genom att effektivisera transporterna. Innan Maglasäte Gård transporterar sina grisar till Scan Kristianstad ringer de till SLS för att bestämma en tid för leverans. På detta sätt kan SLS koordinera leveranserna för att få ett jämt inflöde av grisar under dagen. När köttet sedan ska transporteras från Scan Kristianstad har lagertiden minimerats genom att ha flera utleveranser per dag.

För att uppnå ett jämt flöde av material och produkter är det också viktigt att det i kedjan inte finns någon aktivitet som utgör ett hinder i flödet. Inom Värdekedjan är risken för hinder, eller så kallade flaskhalsar, störst inom aktiviteten styckning. Här finns flera processer som är tidskrävande och som riskerar att stoppa upp flödet av material. Detta har dock lösts genom att arbeta i dubbla skift på vissa avdelningar och genom att ersätta manuell arbetskraft med en mer effektiv maskinpark. Ett exempel på detta är maskinen som sköter grovstyckningen, vilken efter installation har ökat processens normalkapacitet från 300 till 600 styckade grisar per timme. Att uppnå Just in Time handlar dock inte bara om en enskilds parts arbete, utan om hur väl de enskilda parterna kan arbeta tillsammans. Swanson och Lankford (1998) hävdar att det, för att Just in Time ska fungera, krävs att alla parter är engagerade, samarbetar och kommunicerar med varandra. I dagsläget finns inget uttalat arbete mot Just in Time inom Värdekedjan, utan det främsta arbete mot denna typ av effektivitet pågår hos de enskilda parterna.

5.3.4 Kaizen

Inom Värdekedjan finns en strävan efter att ständigt utvecklas och hitta nya lösningar för att öka effektiviteten och lönsamheten för den egna parten. På Maglasäte Gård finns flera exempel på Kaizen. Bland annat har gården länge experimenterat med att få fram ett optimalt foder genom olika blandningar av ingredienser. I detta arbete tar man mycket hjälp från olika branschtidningar och andra grisföretagare, både i Sverige och utomlands. På Scan visar sig Kaizen ännu tydligare genom anläggningens arbetsmetodikavdelning där man ständigt försöker utveckla arbetet på anläggningen. Varken Maglasäte Gård eller Scan följer dock PDCA-cykeln. Hos båda parter är det svårt att implementera något i liten skala, det vill säga genomföra steget "Do", eftersom att det är svårt att separera en del av processen från helheten. Exempelvis är det på Maglasäte Gård svårt att byta foderblandning för enskilda grisar, varför alla grisar får nytt foder när en ny blandning ska testas. Steget "Do" kan således säga ersättas av steget "Act", genom att förändringen implementeras på en större skala direkt. Av denna anledning kan företagen istället sägas arbeta efter en PAC-modell.



Figur 5.1 PAC-modellen.

5.4 Konsumentvärde

Att konsumentvärde är en viktig del av arbetet inom Värdekedjan är tydligt. Under intervjuerna framhölls det av flera av de enskilda parterna att framtiden för svensk grisköttsindustri ligger i händerna på konsumenterna. Flera respondenter lyfte fram att industrin inte kan överleva om inte konsumenterna är villiga att betala ett högre pris för det svenska köttet jämfört med det utländska. Att erbjuda konsumenterna något som skiljer sig från, och som upplevs skapa mer värde än, det utländska köttet är således en avgörande faktor för industrin. Hur väl man lyckas med detta avgörs när konsumenten väljer vilket kött denne ska köpa och det är först då som hela Värdekedjans gemensamma arbete kan bedömas.

Att veta vad konsumenterna vill ha och vad de upplever som värde är dock komplicerat (Grunert et al., 2004). Flera parter anser att svenskt köttets mervärde kanske främst ligger i de immateriella produktattributen. Anledningen till att konsumenterna bör köpa svenskt kött är således inte främst för att denna produkt smakar bättre än utländska alternativ, utan för att den produceras på ett sådant sätt som värnar om djurens och naturens bästa. Immateriella produktattribut, såsom djurskydd och närproducerat, är således det som parterna anser att konsumenterna är villiga att betala mer för. Statistiken talar dock för att köttets pris är en avgörande faktor, då utländskt kött fortsätter att ta marknadsandelar (Jordbruksverket & Statistiska centralbyrån, 2011). För att bemöta den utländska konkurrensen behöver industrin tydligt visa konsumenterna varför de bör köpa svenskt kött. I detta arbete kan marknadsföringsmixens fyra P:n (Armstrong & Kotler, 2009) vara en bra utgångspunkt för att planera Värdekedjans marknadsföringsinsatser. Hur Värdekedjan i dagsläget arbetar med dessa fyra kategorier diskuteras nedan.

5.4.1 Produkt

Svenskt griskött finns i dagsläget i många olika utföranden. Bland annat kan köttet ha olika kvalitetsnivåer, olika sorters märkning, såsom gårdsmärkning eller en ekologisk certifiering, och vara konsumentpackat (KPK) eller butikstyckat. Utländskt kött kan även det ha flera av dessa attribut, men är vanligtvis konsumentpackat och utan de svenska certifie-

ringarna. Möjligheten för svenskt kött att differentiera sig gentemot utländskt kött är således god. För Värdekedjans slutprodukt saknas vissa av dessa attribut, såsom ovannämnda märkningar, men den har fördelen av att vara butiksstyckad. Detta är ett attribut som ytttrar sig främst hos ICA Mobilia. I butiken kan produkten lätt anpassas efter konsumentens önskemål och arbetssättet gör att kunskapen om kött kommer närmare slutkonsumenten.

Ur marknadsföringssynpunkt har det butiksstyckade köttet flera fördelar jämfört med det utländska. Att kunnig personal finns tillgänglig för konsumentens frågor och funderingar kan göra att fler kunder dras till butiken. Vidare verkar det som att det butiksstyckade köttet har en fördel mot KPK i disken. I den undersökning ICA Mobilia gjorde mellan det kött som styckas och packas i butik och KPK, var den förre uppenbart mer attraktiv för kunden. Enligt Martin på ICA Mobilia beror detta mycket på att förpackningarna hos det egenstyckade köttet lyfter fram produkten bättre och ser fräschare ut. Också att man med det egenstyckade köttet kan kontrollera att dåliga bitar aldrig läggs ut i disk är en fördel.

5.4.2 Pris

Priset på de olika köttprodukterna varierar, ofta beroende på vilka materiella och immateriella attribut som kan tillskrivas produkten. Exempelvis tenderar ekologiska produkter generera ett högre pris än de produkter som saknar denna märkning. För köttprodukter har också ursprung inverkan på priset, vilket bland annat kan härledas till de olika ländernas specifika kostnader för uppfödning. Flera representanter för Värdekedjan vidhåller att det som gör att konsumenten får betala mer för det svenska köttet framförallt beror på de i Sverige höga kostnaderna för djurskydd. Hit räknas bland annat kostnader för strö, värme och den golvyta som det krävs att varje gris ges i stallet.

Ett av de mervärden som svenskt griskött kan sägas medföra är djurskydd. Detta betyder dock inte att detta är ett mervärde konsumenterna anser sig villiga att betala för. En konsument kan exempelvis anse att djurskydd är oviktigt, men istället vara villig att betala mer för att köttet är svenskt, närproducerat eller av hög kvalitet. Vad som är värde och hur mycket det är värt att betala för är således subjektivt, något parterna i Värdekedjan måste ta hänsyn till i sin prissättning och marknadsföring. I dagsläget verkar det som att parterna

försöker pressa priset på sin produkt, då man uppfattar det som om att priset är en avgörande faktor för konsumenten. Man bör dock tänka på att ett lägre pris för vissa konsumenter kan signalera att produkten har ett mindre värde. Att pressa priset på det svenska köttet för mycket kan således vara riskabelt, då konsumenterna kan börja se svenskt kött som en lågprisprodukt som saknar de ovanstående mervärdena.

5.4.3 Plats

I Värdekedjan handlar kategorin plats främst om ICA Mobilia. Butiken är belägen en bit utanför centrum och ligger i nära anslutning till både City Gross och Coop Forum. Fördelen med denna plats, sett ur konsumentens perspektiv, kan främst sägas vara de goda parkeringsmöjligheterna och närhet till en stor väg. Vidare skapar närheten till andra matvarubutiker en fördel då konsumenten lätt kan köpa produkter från olika butiker. Sett ur marknadsföringssynpunkt gör också platsen det viktigare för ICA Mobilia att lägga extra fokus på de andra delarna av marknadsföringsmixen för att locka konsumenterna till sin butik. Även om platsen i sig är bra, betyder det inte att kunderna väljer ICA Mobilia framför de andra butikerna i området. Vidare är de övriga parternas geografiska läge av betydelse, speciellt hur nära varandra de är belägna. Värdekedjan har den fördelen att alla parter befinner sig i Skåne och därmed kan minimera transporter och främja mervärdet närproducerat.

Även produktens placering i butiken är något som diskuteras inom verktyget plats. Köttavdelningen på ICA Mobilia är placerad längst in i butiken och tar upp en relativt stor yta. Till avdelningen hör en manuell charkdisk och i direkt anslutning till denna finns butikens avdelning för finstyckning. Avdelningen visar på butikens profilering mot kött och färskvaror och skapar goda förutsättningar för att marknadsföra produkterna. Vidare skapar avdelningens öppna utformning med den manuella disken goda möjligheter för konsumenterna att rådfråga personalen. Genom det fönster in mot styckningsrummet som man planerar att installera tas avdelningens öppna utformning ett steg längre. På detta sätt får konsumenten mer inblick i butikens hantering av produkterna och dess färskvaruprofil blir än mer tydlig.

5.4.4 Påverkan

Vid sidan av de ovanstående verktygen finns mer direkta sätt för att påverka konsumenternas köpbeteende. I Värdekedjan står Scan och ICA Mobilia för den mesta av denna typ av arbete. Mycket av parternas marknadsföring handlar om att visa konsumenterna det mervärde som produkterna medför. Scan använder sig bland annat av sin hemsida, app och tv-reklam för att kommunicera sitt varumärke och då främst mervärdena hög kvalitet och svenskt. Med dessa medier delges också konsumenterna en service genom recept och tillagningsförslag. Även på ICA Mobilia används marknadsföring som lyfter fram vissa mervärden. Bland annat har butiken rollups, skyltar och broschyrer som framhäver mervärdena svenskt, närproducerat och hög kvalitet. Vidare använder sig butiken av mer produktspecifik marknadsföring, bland annat genom de reklamblad som skickas ut till konsumenterna. I dessa ligger inte mervärdena i fokus, utan snarare priset.

Det mervärde som i dagsläget får mindre utrymme i Värdekedjans marknadsföring är djurskydd. Detta är anmärkningsvärt då djurskydd är något som framhålls som mycket viktigt av alla parter i Värdekedjan och som alla är stolta över. Vidare är det de svenska lagarna om djurskydd som de flesta parter lyfter fram som den främsta anledningen till att svenskt kött är dyrare än det utländska. Ett sätt att bättre lyfta fram det svenska djurskyddet är att introducera gårdsmärkning och att Maglasäte Gård samtidigt skapar en hemsida där konsumenten kan läsa om arbetet på gården. Detta hade också varit ett bra sätt att få alla parter i Värdekedjan involverade i marknadsföringen mot konsument. Ett annat sätt att framhålla svenskt djurskydd skulle kunna vara att lägga fram informationsbroschyrer som berättar om de svenska grisarnas välfärd.

5.5 Värdekedjans arbete med lean

En central del i arbetet med lean är att eliminera muda (Womack och Jones, 2003). I parternas arbete med samarbete, effektivitet och konsumentvärde finns flera bevis på att även Värdekedjan strävar efter att eliminera dessa. I tabell 5.1 illustreras hur Värdekedjans arbete med kategorierna samarbete, effektivitet och konsumentvärde har eliminerat muda i flera aktiviteter. Tabellen visar också att det inom vissa aktiviteter fortfarande finns

muda som Värdekedjan bör åtgärda. Exempelvis finns det i dagsläget en risk för överarbete av Värdekedjans produkter. Detta då man inte genomfört någon marknadsundersökning för att undersöka konsumenternas preferenser gällande produktens attribut. Kanske hade en sådan undersökning visat att konsumenterna önskar magrare kött, tjockare skivor eller tydligare märkning.

Värt att notera är också att kategorin effektivitet är återkommande i allt arbete med elimineringen av muda i Värdekedjan. Detta är dock rimligt med hänsyn till att eliminering av muda är starkt förknippat med effektivisering (Womack & Jones, 2003).

Tabell 5.1 Olika typer av muda, i vilken aktivitet de åtgärdas samt vilken kategori av lean åtgärden påverkar. Muda som ännu inte åtgärdats markeras i rött

Muda	Aktivitet	Åtgärd	Kategori
Transport	Gödning → Slakt	Lokalt slakteri Egen transport	(E, K) (E)
	Styckning/förp. → Finstyckning	Direkttransport till butik	(S, E, K)
Lager	Slakt	JiT-inleverans	(S, E)
	Styckning/förpackning	JiT-utleverans	(S, E)
	Hela Värdekedjan	Drag genom Värdekedjan	(S, E, K)
Rörelse	Uppfödning och Gödning	Automatiserad utfodring	(E)
	Slakt	Arbetsrotation	(E)
	Styckning/förpackning	Arbetsrotation Datoriserad/automatisk grovs. Datoriserad/automatisk förp.	(E) (E) (E)
Väntan	Styckning/förpackning	Dubbla skift inom styckning	(E)
Överarbete	Uppfödning och Gödning	Automatiserad utfodring Ingen utfodring innan slakt	(E) (S, E)
	Hela Värdekedjan	Marknadsundersökning	(S, E, K)
Defekter	Uppfödning och Gödning	Minska dödlighet	(E)
	Styckning	Förbättra detaljstyckningen	(S, E, K)
Överproduktion	Scan	Producera efter prognos	(S, E, K)
	ICA	Finstyckning enligt efterfrågan	(E, K)

KAPITEL 6

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har kunnat dras ur denna studie. Vidare förs en diskussion om studiens teoretiska bidrag och praktiska relevans. Kapitlet avslutas med en reflektion över studiens genomförande, samt förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att, med teorin om lean som ramverk, undersöka hur Värdekedjan arbetar inom områdena samarbete, effektivitet och konsumentvärde. Detta för att identifiera om det inom dessa fanns möjlighet för Värdekedjan att förbättras.

Inom området *samarbete* kan vi i Värdekedjan identifiera starka dyadiska relationer mellan köpare och säljare. Att dessa relationer existerar och är starka anser vi vara positivt. Dock finns här en möjlighet till förbättring. Vi anser att varje part tydligare måste förstå innebörden av att vara en del av en värdekedja och inte enbart se sig själva som en part i en dyadisk relation. Med detta menar vi främst att parterna bör se längre än till sina närmsta samarbetspartners och sätta sig in alla parthers arbete, för att på så sätt skapa en förståelse för hur det egna arbetet påverkar resten av Värdekedjan. Genom detta tror vi att parterna gemensamt kan hitta nya och bättre sätt att arbeta på. Ett medel för att uppnå förståelse kan vara att de olika parterna genomför studiebesök hos varandra, något som redan visat sig ge resultat. När grisföretagarna besökte Scan Kristianstad resulterade detta i en effektivare och mer lönsam produktion för båda parter.

Effektivitet är något som alla parter i Värdekedjan upplever som en nödvändighet för långsiktig överlevnad. I takt med att de utländska konkurrenterna har satt allt högre press på de svenska grisföretagen har man inom industrin försökt pressa sina kostnader genom att effektivisera produktionen. Värdekedjans effektivitet upplever vi vara hög och vi har inte identifierat några konkreta möjligheter till förbättring inom området. Ingen av de aktiviteter som vi har analyserat i de enskilda parterna uppvisar några nämnbara tecken på resurslöseri. Däremot finner vi flera moment som nyligen har rationaliserats eller effektivise-

rats, vilket tyder på ett aktivt arbete med att eliminera resursslöseri. Denna jakt på effektivitet tror vi är nyttig, men parterna måste samtidigt vara försiktiga så att detta inte görs på bekostnad av exempelvis kvalitet eller djurskydd.

Gällande *konsumentvärde* förmedlar Värdekedjan idag inte svenskt köttets mervärden så tydligt som vi anser att de borde göra. I rådande marknadsföring är priset ofta centralt, speciellt i ICA Mobilias reklamblad och butiksskyltning. Detta är till viss del naturligt, då denna typ av marknadsföring ofta handlar om priskampanjer, men vi tror att Värdekedjan kan tjäna på att också lyfta fram mervärdena mer tydligt. Detta arbete är dock inte enbart ICA Mobilias uppgift, utan något som bör involvera alla Värdekedjans parter. Framförallt bör Maglasäte Gård ha en mer aktiv roll i marknadsföringen för att kunna lyfta fram mervärdena djurskydd och närproduktion mer tydligt. Något som hade underlättat detta är gårdsmärkning, vilket hade öppnat upp för möjligheten att marknadsföra den egna gården och de egna värderingarna, via exempelvis en hemsida.

Av ovanstående resonemang kan slutsatsen dras att Värdekedjan bör arbeta mer aktivt för att inta en position på marknaden där man differentierar sig från sina konkurrenter. Med nuvarande lagstiftning är det svårt för parterna att, genom att bli effektivare, pressa sina kostnader ytterligare. Att inta en position som kostnadsledare, och fortfarande överleva på lång sikt, blir således omöjligt. Istället måste man samarbeta mer för att lyfta fram Värdekedjans unika produkt och de mervärden denna medför. Detta resonemang är också applicerbart på en större kontext då det är troligt att även den svenska grisköttsindustrin i sin helhet kan tjäna på inta denna position.

6.2 Teoretiskt bidrag

Studiens teoretiska bidrag består av tre delar. Det första bidraget består av att vi i uppsatsen har förenklat teorin om lean och gjort den mer praktiskt applicerbar. Detta genom att vi skalade ner de teoretiska ramverk för lean som tidigare presenterats av Womack och Jones (2003) samt Perez et al. (2010). Detta innebar att vi reducerade dimensionerna *Allianser* och *Kultur* till *Samarbete*; *Standardiserade processer och produkter*, *Effektivitet i värdekedjan* och *Nyckeltal* till *Effektivitet*; samt *Efterfrågestyrning* och *Specificera värde* till *Konsumentvärde*. En

fördel med denna förenklade modell är att den visat sig lämplig vid studier av lean inom livsmedelsbranscher.

Studiens andra teoretiska bidrag är att den har påvisat att relationerna inom den svenska grisköttsindustrin ofta är av dyadisk karaktär. Detta ger stöd för Kraus och Linds (2007) resonemang om att denna typ av relation är vanligt förekommande i värdekedjor. Relationerna följer också, i samspelet mellan de två parterna, Tomkins (2001) teori om favoured subcontracts. I enlighet med författarens teori förändras informationsutbytet mellan parterna i samband med att relationen utvecklas och förtroendet mellan parterna ökar.

Studiens tredje och sista teoretiska bidrag är att den påvisar att en variation av den traditionella PDCA-cykeln används vid implementering av förändringar inom produktionen av griskött. Denna variation benämns PAC-modellen, då den följer stegen *Plan*, *Act* och *Check* istället för *Plan*, *Do*, *Check* och *Act*. Inom Värdekedjan implementeras förändringar av produktionen inte i liten skala, utan direkt i stor skala, varvid steget *Do* ersätts av *Act*.

6.3 Praktisk relevans

Denna studie finner praktisk relevans genom att den ökar Värdekedjans, näringslivets och konsumentens förståelse för arbetet i den svenska grisköttsindustrin. För Värdekedjans parter belyser studiens slutsatser förbättringsmöjligheterna inom områdena samarbete, effektivitet och skapandet av konsumentvärde, samt hur dessa kan bemötas. För näringslivet visar studien att lean går att förenkla och användas av värdekedjor inom livsmedelsbranschen. Slutligen ger studien konsumenten en inblick i den svenska grisköttsproduktionen, vilket leder till att de kan göra ett mer välinformerat val när de köper griskött.

6.4 Reflektion

Utförandet av denna studie har vissa svagheter. För det första, för att ge en mer komplett bild av Värdekedjan, hade ett bredare spektrum kunnat antas. Exempelvis kunde fler avdelningar inom Scan och ICA ha inkluderats, för att på så sätt vidga studien vertikalt. Studien kunde även ha vidgats horisontellt och inkluderat underleverantörer till de olika par-

terna, såsom Maglasäte Gårds foderleverantörer eller Scan Kristianstads maskinparksleverantörer.

Studiens andra svaghet ligger i det faktum att en hel värdekedja undersöktes med begränsad tidstillgång. Detta medförde att vardera part fick mindre fokus. Studien hade kunnat dra nytta av att mer tid hade spenderats inom produktionen för att mer exakt kunna kartlägga processen och mäta dess effektivitet. Av denna anledning blev även studiens objektivitet lidande, då större delar av det empiriska materialet är baserat på respondenternas ord och åsikter.

Slutligen hade beskrivningen av Värdekedjan troligtvis varit mer korrekt om vi på förhand varit mer insatta i grisköttsindustrin. Då vi i inledningen av denna studie saknade kunskap om industrin tog det tid för oss att skapa förståelse för vilka parter som ingick i Värdekedjan, vilken roll dessa har samt hur de arbetar.

6.5 Förslag på vidare forskning

Under arbetets gång har vi insett att industrins framtid till stor del avgörs av konsumenternas köpbeteende. För framtida forskning föreslår vi därför att konsumentbeteende vid köp av kött undersöks djupare. Vilka faktorer spelar in i valet av svenskt kontra utländskt kött? Vidare föreslår vi en studie över hur stor marknad det finns för svenskproducerat kött. Är en självförsörjningsgrad på 65% rimlig?

KAPITEL 7

7. Referenser

- Abdulmalek, F. A., & Rajgopal, J. (2007). Analyzing the benefits of lean manufacturing and value stream mapping via simulation: A process sector case study. *International Journal of Production Economics*, 107, (1), 223-236.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2009). *Marketing: an introduction (9 uppl.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser (2 uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Boudin, M. (2007). *Working with machines: the nuts and bolts of lean operations with jidoka*. New York, NY: Productivity Press.
- Brink, E. (2012, februari 2). Ökad gris slakt i EU. *Sveriges grisföretagare*. Hämtad februari 28, 2012, från <http://www.grisforetagaren.se/?p=21104>
- Cooper, R., & Chew, W. B. (1996). Control tomorrow's costs through today's design. *Harvard Business Review*, 74, (1), 88-97.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29, (1), 1-26.
- Cox, A., Chicksand, D., & Palmer, M. (2007). Stairways to heaven or treadmills to oblivion? *British Food Journal*, 109, (9), 689-720.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14, (1), 1-23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29, (1), 27-49.
- Europeiska unionens officiella tidning, L 47/5. (2009, 18 februari). *Rådets direktiv 2008/120/EG av den 18 december 2008 om fastställande av lägsta djurskyddskrav vid svinhållning (kodifierad version)*.
- Empirisk. (n.d.) I *Nationalencyklopedin*. Hämtad februari 20, 2012, från <http://www.ne.se/empirisk>
- Gill, P., Fowler, V., & Armstrong, D. (u.å.). *Alternatives to antibiotic feed additives for pigs (Issue paper 06)*. Förberedd för British Society of Animal Science. Hämtad mars 16, 2012, från

http://www.bsas.org.uk/about_the_bsas/issue_papers/alternatives_to_antibiotic_feed_additives_for_pigs/

Grisportalen (n.d.). *Grispriserna vecka 19*. Hämtad 11 maj, 2012, från <http://www.grisportalen.se/egris.html>

Grunert, K. G. (1997). What's in a steak? A cross-cultural study in the quality perception of beef. *Food Quality and Perception*, 8, (3), 157-174.

Grunert, K. G., Skytte, H., Esbjerg, L., Poulsen, C. S., & Hviid, M. (2002). *Dokumenteret kød kvalitet*. MAPP projektrapport. Århus: Handelshögskolan i Århus.

Grunert, K. G., Bredahl, L., & Brunsø, K., (2004). Consumer perception of meat quality and implications for product development in the meat sector - a review. *Meat Science*, 66, (2), 259-272.

Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, (4), 781-814.

Haak, R. (2006). Implementing Process Innovation – The Case of the Toyota Production System. I C. Herstatt, C. Stockstrom, H. Tschirky & A. Nagahira (Red.), *Management of Technology and Innovation in Japan* (s. 185-203). Berlin: Springer.

Hammar, M., Hedman, K., Selerud, S-E., & Aschan, G. (2011). *Rätt pris på svensk gris*. Stockholm: Sveriges grisföretagare.

Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25, (2), 420-437.

Jordbruksverket & Statistiska centralbyrån. (2011). *Jordbruksstatistik årsbok 2011 – med data om livsmedel*. Örebro: Statistiska centralbyrån.

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2003). *A handbook for value chain research*. Förberedd för the IDRC.

Kim, J., & Gershwin, S. B. (2005). Integrated quality and quantity modeling of a production line. *OR Spectrum*, 27, (2-3), 287-314.

Kraus, K., & Lind, J. (2007). Management control in inter-organisational relationships. I T. Hopper, D. Northcott och R. Scapens (Red.), *Issues in Management Accounting (3 uppl.)* (s. 269-296). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Kumiega, A., & Van Vliet, B. (2008). *Quality money management: process engineering and best practices for systematic trading and investment*. Waltham, MA: Academic Press.

Lantbrukarnas riksförbund. *Svensk grisproduktion riskerar slås ut*. Hämtad februari 8, 2012, från <http://www.lrf.se/Om-LRF/Kontakta-LRF/Press/Nyheter/2011/Svensk-grisproduktion-riskerar-att-slas-ut/>

Modell, S. (2007). Managing accounting change. I T. Hopper, D. Northcott och R. Scapens (Red.), *Issues in Management Accounting (3 uppl.)* (s. 335-355). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Monden, Y., & Hamada, K. (1991). Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies. *Journal of Management Accounting Research*, 3, (1), 16-34.

Nilsson, A. (2011, februari 11). Svenska grisbönder slås ut. *Barometern*. Hämtad februari 20, 2012, från [http://www.barometern.se/nyheter/torsas/svenska-grisbonder-slas-ut\(2276776\).gm](http://www.barometern.se/nyheter/torsas/svenska-grisbonder-slas-ut(2276776).gm)

Perez, C., de Castro, R., & Font i Furnols, M. (2009). The pork industry: a supply chain perspective. *British Food Journal*, 111, (3), 257-274.

Perez, C., de Castro, R., Simons, D., & Gimenez, G. (2010). Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15, (1), 55-68.

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

Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74, (6), 61-78.

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York, NY: The Free Press.

Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate muda*. Brookline, MA: The Lean Enterprise Institute, Inc.

Salem, O., Solomon, J., Genaidy, A., & Minkarah, I. (2006). Lean Construction: From Theory to Implementation. *Journal of Management in Engineering*, 22, (4), 168-175.

Schonberger, R. (1982). *Japanese manufacturing techniques: nine hidden lessons in simplicity*. New York, NY: Free Press.

Simons, D., & Zokaie, K. (2005). Application of lean paradigm in red meat processing. *British Food Journal*, 107, (4), 192-211.

Starrin, B., & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och forskningsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Stenkamp, J-B. E. M. (1990). Conceptual model of the quality perception model. *Journal of Business Research*, 21, (4), 309-333.

Swanson, C. A., & Lankford, W. M. (1998). Just in time manufacturing. *Business Process Management Journal*, 4, (4), 333-341.

Taylor, D. H. (2006). Strategic considerations in the development of lean agri-food supply chains: a case study of the UK pork sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11, (3), 271-280.

Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26, (2), 161-191.

Vonderembse, M. A., Uppal, M., Huang, S. H., & Dismukes, J. P. (2006). Designing supply chains: Towards theory development. *International Journal of Production Economics*, 100, (2), 223-238.

Womack, J. P. (2006). Value stream mapping. *Manufacturing Engineering*, 136, (5), 145-156.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York, NY: Free Press.

Wood, J. D., Brown, S. N., Nute, G. R., Whittington, F. M., Perry, A. M., Johnson, S. P, & Enser, M. (1996). Effects of breed, feed level and conditioning time on the tenderness of pork. *Meat Science*, 44, (1-2), 105-112.

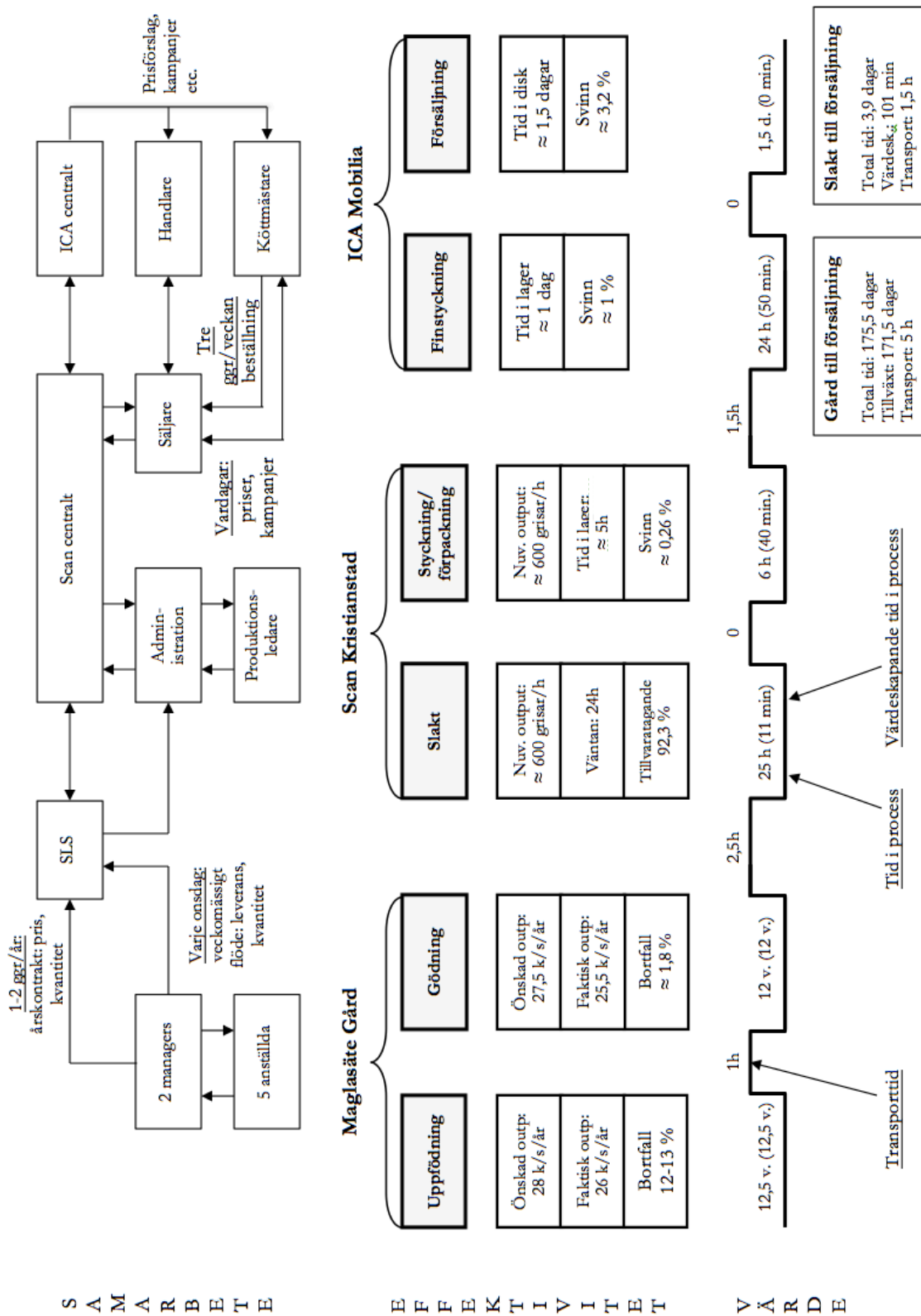
Yin, R. K. (2009). *Case study research – Design and methods (4 appl.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Årsredovisning HK Scan 2010. Hämtad mars 31, 2012, från
<http://www.hkscan.com/portal/svenska/hkscan/aktuellt/?id=1576>

KAPITEL 8

8. Bilagor

Bilaga I



Svensk grisköttsindustris framtid

Den svenska grisköttsindustrin har problem. Mellan 1990 och 2010 minskade antalet grisbönder i Sverige från 14 301 till 1 695, en minskning med hela 88 %. Idag importerar Sverige 35 % av allt griskött som konsumeras i landet. Värdet på detta uppgår till närmare tre miljarder kronor, pengar som skulle kunna gå till den svenska grisköttsindustrin. Konsumenten har valt bort det svenska köttet till fördel för billigare utländska alternativ. Nu ber representanter för industrin konsumenterna att se längre än till prislappen när de köper kött.

Att producera kött i Sverige är dyrt. Jämfört med utländska aktörer tvingas de svenska producenterna till höga kostnader som en följd av landets strikta lagstiftning. De senaste åren har detta blivit ytterst påtagligt och de flesta av Sveriges grisbönder har försvunnit. Den delen av industrin som finns kvar har tagit till flera åtgärder för att överleva. Grisbönderna har pressat sina kostnader; Sveriges största köttproducent, Scan, har strukturerat om hela sin organisation; och handlarna söker ständigt nya vägar för att få konsumenterna att köpa svenskt. Köttets väg från bonde till handlare har troligtvis aldrig varit så effektiv. Det börjar nu bli svårt att hitta lösningarna till förbättrad lönsamhet genom förändringar inom industrin.

Flera representanter för industrin menar istället att en förändring bör ske hos konsumenterna. De anser att konsumenterna borde se längre än till bara priset på köttet, eller åtminstone tänka mer på vad de får för sina pengar. Att välja svenskt kött innebär att välja världens bästa djurskydd, att värna om miljön och att stödja den svenska

industrin. För de svenska producenterna är det en självklarhet att detta är mervärden som konsumenter borde vara villiga att betala för. Men är det verkligen det?

Sveriges grisköttsindustri existerar på en global marknad med många aktörer som alla har olika förutsättningar. Hur mycket kött varje enskild aktör säljer är i hög grad beroende av den klassiska ekonomiska lagen om utbud och efterfrågan. För grisköttsindustrin kan det argumenteras för att efterfrågan är den viktigaste faktorn då utbudet på sikt kan justeras. Hur stor efterfrågan på en produkt är beror till stor del på konsumenternas preferenser. I valet av kött tar konsumenten in information såsom pris, kvalitet och ursprung och väger dessa mot sina preferenser innan ett beslut fattas.

Att information finns tillgänglig för konsumenten är således viktigt. För den svenska grisköttsindustrin gäller det att informera konsumenterna om de mervärden som produkterna medför. Vilken produkt konsumenterna sedan väljer beror på vilken vikt de lägger vid dessa värden. Troligtvis kommer det alltid att finnas konsumenter som är villiga att betala mer för djur- och miljöskydd, men hur många dessa är får marknaden bestämma. Att för Sverige ha en självförsörjningsgrad på 65 % är vad marknaden i dagsläget anser att landet ska ha. Ingen marknad är dock statisk och mycket kommer troligtvis att förändras i den globala grisköttsindustrin. Precis som nu kommer då konsumenterna att väga den tillgängliga informationen och avgöra hur stor efterfrågan på svenskt griskött ska vara.

Martin Jonsson och Filip Lundh