



2421

LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Ett steg framåt, ett steg bakåt

- Interorganisatoriskt relationsarbete för ett  
förbättrat spårbarhetsutnyttjande

Martin Bengtsson

Joakim Bunge

Martin Hagsten

Handledare:  
Mats Johnsson  
Johan Alvehus  
SMKK10

Kandidatuppsats  
VT2012  
15hp

## **Förord.**

Vi vill först och främst rikta ett tack till de personer som hjälpt oss med detta arbete.

Ett stort tack till Mats Johnsson som varit vår huvudhandledare genom detta arbete och hjälpt oss med feedback samt varit ett stöd under denna process. Johan Alvehus ska också ha ett tack för goda råd. Vi tackar även Henrik Ringsberg för hans insyn och råd inom ämnet spårbarhet.

Vi vill även vända oss till de företag som visat engagemang samt ställt upp på givande intervjuer, där de varit mycket tillmötesgående.

Jenny Nettersand, Lisa Nilsson

ICA Långeberga

Inger C Larsson, Mari Widov

Findus

Göran Sajland

Procordia

Annelie Lundell, Fredrik Andersson

Scan, SLS

Patrik Erlandsson, Cecile Westereng

Zoégas-Nestlé

Platschef

Företag X

*Tack!*

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Ett steg framåt, ett steg bakåt - Interorganisatoriskt relationsarbete för ett förbättrat spårbarhetsutnyttjande.

**Författare:** Martin Bengtsson, Joakim Bunge och Martin Hagsten.

**Universitet:** Campus Helsingborg, Lunds universitet.

**Nivå och kurs:** Kandidatuppsats, Service Management SMKK10, 15 hp.

**Handledare:** Mats Johnsson, Johan Alvehus

**Nyckelord:** Interorganisatoriska relationer, spårbarhet, integrering

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att belysa spårbarhetsutnyttjandet inom livsmedelsbranschen och hur det kan påverkas av ett aktivt arbete med relationer mellan aktörer inom försörjningskedjan.

**Frågeställning:** Hur kan interorganisatoriskt relationsarbete förbättra spårbarhetsutnyttjande inom livsmedelsbranschen?

**Metod:** Genom kvalitativa intervjuer med aktörer inom vårt område har empiri inhämtats och sedan analyserats mot relevanta teorier. Teorier är hämtade från vetenskapliga artiklar inom ämnena spårbarhet och interorganisatoriska relationer. Empiri har samlats in via semistrukturerade intervjuer genomförda hos stora aktörer inom livsmedelsbranschen.

**Slutsatser:** Ett arbete med interorganisatoriska relationer gällande spårbarhetsutnyttjande ska fokusera på integreringen av långsiktiga och ekonomiskt gynnsamma relationer. En lyckad integrering kräver ett starkt förtroende mellan de aktuella parterna, samt etablerandet av ett ramverk hur relationen bör utvecklas. Genomförandet av detta kommer effektivisera spårbarhetssystem och generera fördelar i form av reducerad återkallningsrisk samt bättre precision i spårningen. Dessa kommer möjliggöra snabbare säkerställning av livsmedelssäkerheten vilket erbjuder kunder förbättrad matsäkerhet samt kvalitet. Sidoeffekter

av integreringen är ökad datainsamling som potentiellt kan användas till en förbättrad prognostisering vilket i sin tur underlättar hantering av lagernivåer.

## **Innehållsförteckning**

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2. Syfte och frågeställning .....	2
2. Teori .....	3
2.1. Spårbarhet.....	3
2.2. Värdeadderande faktorer avseende spårbarhet.....	4
2.2.1. Ökad produktkvalitet och reducerad återkallningsrisk.....	4
2.2.2. Produktionsförbättringar .....	5
2.2.3. Förbättrat kundvärde genom spårbarhet.....	6
2.3. Interorganisatoriska relationer.....	6
2.3.1. Integrering inom interorganisatoriskt relationsarbete .....	6
2.3.2. Förtroendets betydelse för relationer.....	7
2.3.3. Ramverksetableringens betydelse för relationsskapande .....	8
2.3.4. Problem och risker avseende relationsarbete .....	9
3. Metod .....	11
3.1. Forskningsmetod och angreppssätt .....	11
3.2. Kvalitativa intervjuer.....	12
3.2.1. Urval.....	12
3.2.2. Intervjustruktur.....	13
3.2.3. Etik .....	13
3.3. Trovärdighet.....	14
3.4. Metod- och källkritik.....	14
4. Empiri/Analys .....	17
4.1. Företagsbeskrivning .....	17
4.1.1. ICA .....	17
4.1.2 Findus .....	17

4.1.3. Zoégas - Nestlé.....	18
4.1.4. Procordia .....	18
4.1.5. Scan .....	18
4.1.6. Företag X.....	18
4.2. Spårbarhet.....	19
4.2.1. Säkerställandet av kvalitet.....	20
4.2.2. Återkallningsprocessen .....	21
4.2.3. Produktionsförbättringar .....	22
4.2.4. Kundvärde genom spårbarhet.....	23
4.2.5. Möjliggörande av utveckling .....	24
4.3. Interorganisatoriska relationer.....	25
4.3.1. Integreringen av det interorganisatoriska relationsarbetet .....	25
4.3.2. Förtroendets framväxt för interorganisatoriskt arbete.....	27
4.3.3. Ramverk .....	29
4.4. Interorganisatoriskt relationsarbete för ökat spårbarhetsutnyttjande .....	31
5. Slutsats .....	37
5.1 Besvaring av frågeställningen .....	37
5.2. Diskussion kring syftet.....	38
5.3. Framtida forskning .....	38
6. Källförteckning.....	40
6.1. Tryckta källor .....	40
6.2. Elektroniska källor .....	44
7. Bilagor.....	46
Bilaga 1 .....	46
Bilaga 2 .....	47

# 1. Inledning

I detta avsnitt vill vi presentera bakgrund till ämnet vi valt att skriva om. Vi kommer även föra resonemang som sedan kommer leda fram till uppsatsens syfte samt frågeställning.

## 1.1 Bakgrund

Spårbarhet är aktuellt beroende på att det har varit mycket sjukdomsspridningar inom livsmedelsbranschen (Choe, Park, Chung & Moon, 2008). Så sent som i februari 2012 fick ett företag återkalla nötfärs med risk för salmonellaspridning (SvD, 2012). Därför är det av stor vikt att företag kan spåra livsmedel i försörjningskedjan. Otillräcklig spårbarhet leder till att det tar längre tid att lokalisera källan till spridningen samt att stoppa den. Detta har bidragit till att EU införde förordningar inom livsmedelsbranschen för att det ska gå att spåra samt att det ska hjälpa till att säkerställa kvaliteten på livsmedel. Förordningarna om spårbarhet inom EU trädde i kraft 2005 och de lägger grunden för delar som måste beaktas i arbetet med spårbarhet inom livsmedelsbranschen (Schwägele, 2005). Det ska gå att spåra livsmedel och dess komponenter både framåt och bakåt i produktionsprocessen för att kunna säkerställa kvaliteten på livsmedlet (Schwägele, 2005; Popper, 2007). EU:s förordningar kring spårbarheten ställer höga krav på företag aktiva inom livsmedelsbranschen. Därmed faller det naturligt att det forskas mycket kring hur de tekniska aspekterna ska lösas kring spårbarheten inom livsmedelskedjan. Bland annat skriver Kelepouris, Pramataris & Doukidis (2007) och Shanahan, Kernan, Ayalew, McDonnell, Butler & Ward, (2008) hur RFID kan implementeras och användas för spårbarhet inom livsmedelskedjan. Hur de tekniska aspekterna ska lösas är ett fält som befintlig forskning täcker relativt väl och denna uppsats kommer inte fokusera kring detta. Spårbarheten inom denna bransch kan ses som ett nödvändigt ont och därmed kan dess fördelar och värdeadderande aktiviteter förbises. Wang & Li (2006) menar på att spårbarhet bland annat bidrar till ökad effektivitet och produktionsförbättringar. Att utnyttja dessa optimalt är komplext och kan ofta försummas, eftersom lagstiftning enbart ställer krav på spårningen av produkter framåt och bakåt i försörjningskedjan. Huruvida det går att utnyttja spårbarhetens fördelar bättre ur ett interorganisatoriskt perspektiv är inget som är vältäckt ur ett akademiskt perspektiv.

Relationer mellan företag kan vara ett känsligt ämne då ett företag inte vill exponera sig för

mycket mot utomstående företag. Det är ändå svårt att bortse från relationsperspektivet eftersom alla organisationers existens beror på relationer med omvärlden (Oliver, 1990). Giménez & Ventura (2003) hävdar att utveckling av relationer mellan aktörerna i försörjningskedjan är grundläggande för att skapa en bra Supply Chain Management genom hela kedjan. Det blir därför av yttersta vikt att en organisation kan hantera sina relationer. Att integrering av relationer skapar värde för båda parter framgår inom akademisk litteratur. Interorganisatoriskt samarbete kan medföra effekter som ingen av de involverade aktörerna hade åstadkommit var för sig (Doz & Hamel, 1998). Ett integrerat samarbete kan leda till reducerade kostnader, men även ge vinningar avseende teknologiska aspekter (Osborn & Hagedoorn, 1997). Barringer & Harrison (2000) framhäver även att tillträde till speciella resurser och riskfördelning är potentiella fördelar med ett interorganisatoriskt arbete. Detta innebär att det finns tydliga incitament för företag att jobba interorganisatoriskt. Hur integrering av relationer kan påverka spårbarhetsutnyttningen är ett bidrag till litteraturen som inte berörs. Därmed föreligger ett intresse av att se hur ett integreringsarbete ska utformas för att företag i en livsmedelskedja tillsammans ska kunna uppnå ett optimalt spårbarhetsutnyttjande.

## **1.2. Syfte och frågeställning**

Som nämnt ovan förekommer inte mycket forskning kring interorganisatoriska relationers eventuella bidrag till att främja spårbarhetstekniken och utvecklandet av densamma. Tekniska avseendena är väl belysta i dagens forskning och eventuella värdeadderande bidrag med spårbarheten är väldokumenterade men ändå står utvecklandet av spårbarheten still. Syftet med denna uppsats är att belysa spårbarhetsutnyttjandet inom livsmedelsbranschen och hur det kan påverkas av ett aktivt arbete med relationer mellan aktörer inom försörjningskedjan.

Efter ovan syfte har vi arbetat fram följande frågeställning: *Hur kan interorganisatoriskt relationsarbete förbättra spårbarhetsutnyttjande inom livsmedelsbranschen?*



## 2. Teori

I detta teoriavsnitt kommer vi presentera och koppla samman teorier och begrepp vilka berör det ämne som är aktuellt i uppsatsen. Begreppet spårbarhet är utgångspunkt där vi kommer att redogöra för fördelar som kan komma att uppnås vid effektiv användning av spårbarhet.

Teorier för viktiga aspekter angående interorganisatoriska relationer kommer även påvisas.

Presenterat material kommer ligga till grund för vidare analys av det empiriska materialet.

### 2.1. Spårbarhet

EU:s förordningar ligger till grund för spårbarhetsarbetet inom livsmedelsbranschen, det blir därmed relevant att ta upp eftersom samtliga livsmedelsföretag måste rätta sig efter dessa. Vi väljer även att ta upp generellt om spårbarhet för att skapa en inblick i vad spårbarhet är och vad det får för betydelse hos företaget. Spårbarhet inom livsmedelskedjan är som ovan nämnt regelstyrt från EU. Förordningen konstaterar att allt inom livsmedelskedjan ska kunna spåras ett steg framåt och ett steg bakåt (178/2002/EU). Förordningen gäller för alla delar som ingår och kan tänkas ingå i ett livsmedel. Det avser både produktion och distribuering av livsmedel samt att alla parter som är inblandade i kedjan ska kunna hänvisa var de fått produkten ifrån. Detta innebär att alla företag som arbetar med livsmedel i någon del av kedjan måste ha system för att kunna visa upp information om varifrån de har fått sina produkter.

Förordningen tillämpas för att säkerställa kvaliteten på livsmedel och för att lokalisering av källan ska vara möjlig ifall smittospridning förekommer.

Kärnan i spårbarhet är att företag ska kunna spåra sina produkter genom en försörjningskedja och därigenom få större koll på sina produkter. Spårbarhet innebär att alla företag i en kedja sparar information om produkter som rent teoretiskt kan finnas tillgänglig för alla parter (Golan, Krissoff, Kuchler, Calvin, Nelson & Price, 2004). Moe (1998) skriver om två sätt att hantera informationen i spårbarhet. Det ena är att informationen lagras lokalt hos företaget vilket medför att produkten bara kan spåras ett steg bakåt och ett steg framåt i kedjan. Det andra är att informationen följer med produkten genom hela kedjan som möjliggör en direkt spårning av produktens ursprung (Moe, 1998). Dock finns det ingen klar definition av vad som ingår i ett spårbarhetsarbete, det varierar beroende på variabler såsom aktiviteter och vilken bransch det avser (van Dorp, 2002).

## **2.2. Värdeadderande faktorer avseende spårbarhet**

Spårbarhet är ofta dyrt och ses som ett nödvändigt ont bland livsmedelsproducenter (Wang & Li, 2006). Därför uppfylls i många fall bara de minimala krav som erfordras av EU. Wang & Li (2006) menar att företag inte ser uppenbara fördelar med spårbarhet ur ett ekonomiskt perspektiv. Det blir därmed essentiellt att påvisa spårbarhetens fördelar och hur organisationer kan gynnas av ett bra spårbarhetsutnyttjande. För att uppnå optimala fördelar krävs det att integrering av spårbarhet görs mer än internt, utan även inom stora delar av försörjningskedjan (Saltini & Akkerman, 2011). Faktorerna som omnämns nedan kommer ge en förklaring till vilka eventuella fördelar ett utökat arbete med spårbarhet kan generera. Vi har valt ut tre punkter då vi anser att de är av central betydelse och i företagets intresse att förbättra sig inom dessa områden.

### **2.2.1. Ökad produktkvalitet och reducerad återkallningsrisk**

Att ha en god kvalitet inom livsmedelsbranschen är essentiellt för att människor inte ska insjukna från livsmedel. Spårbarhet är ett betydande verktyg för att säkerställa kvaliteten och säkerheten vid livsmedelsproduktion (Golan, Krissof, Kuchler, Calvin, Nelson & Price, 2004; Wang & Li, 2006; Mai, Bogason, Arason, Árnason & Matthíasson, 2010). De menar att spårbarhetssystem hjälper företag att lokalisera kvalitetsproblem (Golan et al., 2004; Wang & Li, 2006). Vidare säger Golan et al. (2004) att desto precisare ett spårbarhetssystem är, än snabbare kan producenter lokalisera och åtgärda kvalitetsproblem. Företag har incitament att investera i spårbarhet, därför att sådana system hjälper till att minimera kvalitetsproblem. Kvalitetsproblem kan i sin tur leda till dålig publicitet och återkallning av produkter (Golan et al., 2004). Spårbarhet hjälper med andra ord till att säkerställa kvaliteten och säkerheten för livsmedel under produktionsprocessen. Dock förekommer det att livsmedel som kan vara smittosamt distribueras ut och då ställs företag inför ett scenario som kan avgöra ett företags existens. Återkallningsproblematiken är ett bekymmer som händer alltmer sällan men som ändå förekommer.

Att återkalla livsmedel på grund av smitta eller dylikt är dyrt och svårt utan spårbarhet, det kan till och med leda till att företag går i konkurs (Wang & Li, 2006). Återkallning är komplexa och svåra beslut som innebär dåliga nyheter, men genom att hantera ett sådant beslut effektivt och snabbt kan det reducera skadan för företaget menar Wang & Li (2006). Det framgår att återkallning av produkter är kostsamt för företag och att undvika sådana kriser

gynnar företag ekonomiskt. Hobbs (2003) hävdar att spårbarhet är en betydande del av strategin att reducera risken av smittsamma livsmedel. Spårbarheten bidrar även till reducerade kostnader för sådana kriser (Hobbs, 2003). Spårbarhetssystem är med andra ord ett bra verktyg som gör att du kan spåra vilka batcher och produkter som berörs när kriser inom livsmedelsbranschen uppstår. För att effektivt kunna lösa återkallningsproblem är det viktigt att det går att spåra produkterna från dess ursprung för att därmed undvika upprepning av problemet (Moe, 1998). Desto bättre spårbarhetssystem företag inom livsmedelsbranschen har, än lättare blir det att lösa krisen menar Moe (1998). Vidare bidrar det till minskad ekonomisk förlust samtidigt som företags rykte inte försämras avsevärt. Det blir tydligt att spårbarhet hjälper företag att lösa kriser för att därigenom få eller behålla ett bra anseende utåt. Det är även märkbart att spårbarheten förbättras desto djupare inom försörjningskedjan det är integrerat, eftersom det därmed går att spåra effektivare. Detta medför en större investering där vi hävdar att företag bör jobba mer interorganisatoriskt för att underlätta kostnadsbördan.

### **2.2.2. Produktionsförbättringar**

Spårbarhet implementeras inom livsmedelsbranschen som tidigare nämnt för att säkerställa kvaliteten på livsmedel och lättare hindra smittospridningar. Företag anser i många fall att det inte bidrar till något mervärde utan snarare blir en börda, det är dock tydligt att det kan ge andra fördelar. Ett spårbarhetssystem kan ha många olika användningsområden och generera flera fördelar på en och samma gång (Moe, 1998). Spårbarhet kan bland annat ge produktionsförbättringar i den mån att det bidrar till bättre informationsflöde samt bättre kontroll av produktionen (Buhr, 2003). Anledningen är att företag får bättre tillgång av datainsamling, som i sin tur bidrar till bättre analyser och diagnoser av produktionen menar Buhr (2003). Spårbarheten bidrar även till lättare lokalisering och åtgärdande av produktionsproblem (Buhr, 2003). Detta styrks bland annat av Alfaro & Rábade (2009) som menar på att effektivitet och problem inom livsmedelsproduktionen förbättras genom spårbarhet. Detta beror på att spårbarheten skapar en större kontroll av processerna inom produktionskedjan (Alfaro & Rábade, 2009). Eftersom data samlas in genom de olika produktionsstegen med hjälp av spårbarhet bidrar det till en bättre överblick kring processen. Poghosyan, Gonzalez-Diaz & Bolotova (2004) menar på att spårbarhet bidrar till välförstådda och upprepningsbara processer som leder till produkt- och processförbättringar. De menar även på att detta leder till reducering av produktionskostnader, som i sin tur genererar mer

intäkter.

### **2.2.3. Förbättrat kundvärde genom spårbarhet**

Det har skett ett ökat intresse från konsumenterna ifråga om ursprung och innehåll under 2000-talet. Detta ses som en direkt reaktion på skandalerna som inträffade inom livsmedelsbranschen under 90-talet med galnakosjukan och mer nyligen med fågelinfluensan (Wang & Li 2006; Rijswijk, Frewer, Menozzi & Faioli 2008). Skandalerna har öppnat upp ögonen hos konsumenterna och gjort dem mer medvetna gällande hantering av livsmedel. EU:s införande av förordning 178/2002 var ett försök att återställa förtroendet för livsmedelsindustrin hos konsumenterna (Rijswijk et al., 2008; 178/2002/EU). EU:s krav på införande av spårbarhet i livsmedelsverksamheter var meningen att ge större transparens i processen från kundperspektivet. Rijswijk et al. (2008) menar att förtroende och tillit är kopplat till kunskap om produkterna företag levererar. De menar att genom information om produkten upplever kunden större kontroll avseende innehåll och ursprung. Golan et al. (2004) påstår att tillämpningen av spårbarhetssystem medför ett ökat förtroende för företagets produkter. Detta genom att spårbarhetssystemet ska fungera som försäkring genom att det förser information om processen, och därmed visa att produktionen utförts på rätt sätt (Golan et al., 2004). Detta leder till att kunden känner sig mer säker och tillit och förtroende utvecklas (Rijswijk et al., 2008).

## **2.3. Interorganisatoriska relationer**

### **2.3.1. Integrering inom interorganisatoriskt relationsarbete**

Anledningen till att detta avsnitt förekommer i vår teoretiska referensram beror på att vi vill påvisa fördelarna och vikten av att jobba mer integrerat med andra organisationer. Företag kan genom ett nära samarbete, gemensamt hjälpas åt att jobba för att möta den föränderliga marknaden (Chen, Daugherty & Landry, 2009). Detta innebär att företag har möjlighet att dra nytta av andra organisationers kompetens om ett mer integrerat samarbete förekommer. Cravens & Shipp (1993) påstår liknande där de menar att om företag har en kunskapslucka eller att marknaden är instabil kan de välja att ingå i ett partnerskap. Det påvisas härmed incitament för att integrera relationer när viss kompetens inom ett företag saknas. Detta styrks av Hunt & Davis (2008) som hävdar att det finns växande tilltro till vikten av ett företags externa resurser som de tillgår genom sina relationer. Att integrera relationer för att tillgå

större kompetens styrks av Chen et al. (2009) som hävdar att en integrering görs på grund av att företag bättre ska kunna tillförskansa sig de interna och externa resurserna. Vinningar på exempelvis den teknologiska sidan blir därmed ett incitament för att integrera relationer. Integrering kan även ge andra fördelar, vilket påvisas av Rodrigues, Stank & Lynch (2004) som hävdar att integrering av en process mellan två företag kan reducera dubbelarbete och dödtid. Ovan påvisas tydligt att det finns både finansiella och konkurrensmässiga skäl till att jobba mer integrerat.

Giménez & Ventura (2003) menar att ett företag ska arbeta med och utveckla sina relationer i hela försörjningskedjan. De påstår att det handlar om att utveckla sina relationer till ett mer partnerskapsynsätt. Dock undviker gärna företag att minimera sin självständighet genom att bli beroende av andra företag (Cravens & Shipp, 1993). Ett partnerskap skiljer sig från andra typer av samarbeten då det kräver stöd av ledningen ifrån båda företagen eftersom det handlar om mer än att köpa produkter av varandra (Cravens & Shipp, 1993). Det är ofta en flexibel och långvarig relation som byggs upp och information som delas ska kompletteras med information från den andra parten (Cravens & Shipp, 1993). Detta innebär att integrering är en svår process och det förekommer många aspekter som behöver beaktas för ett optimalt integreringsarbete. Nedan kommer det redogöras för dessa aspekter.

### **2.3.2. Förtroendets betydelse för relationer**

Förtroende i relationer anser vi vara grundläggande för att en sund och varaktig sådan ska kunna etableras. Förtroende är därmed en viktig aspekt att ta med i arbetet. En relation med brist på förtroende skulle snabbt skapa tvivel från respektive håll och skulle istället kunna leda till att företagen väljer att reservera sig från varandra.

Ring & Van de Ven (1994) och Jarillo (1988) menar att förtroende för de olika parterna i en interorganisatorisk relation är viktigt för att den ska fungera effektivt och utvecklas. Ett lågt förtroende mellan företag blir en barriär för ett effektivt samarbete (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996). Dessa uttalanden påvisar att förtroende har en stark betydelse för en relations effektivitet. Inte minst genom Mohr & Spekman (1994) som påstår att förtroende har anknytning till en tillfredsställande relation.

Hur förtroende utvecklas blir därmed en viktig del för hur en interorganisatorisk relation utvecklas. Förtroende kan etableras när informationsutbyte sker mer frekvent mellan organisationer, där de då får en större kunskap om varandras organisationer (Ring & Van de Ven, 1992). De menar alltså att förtroendet växer fram genom att kunskap om varandras organisationer etableras, exempelvis att liknande värderingar förekommer. Caldwell & Clapham (2003) menar på sex aspekter som är viktiga angående framväxt och utveckling av förtroende mellan organisationer; ärlig kommunikation, uppgiftskompetens, kvalitetssäkerhet, interaktionshövlighet, juridisk överensstämmelse och finansiell balans. Med ärlig kommunikation menas att ha en öppen dialog om aktiviteter som inträffar under samarbetets gång. Uppgiftskompetens innebär att förtroende delvis byggs på huruvida organisationer klarar av att lösa de uppgifter som ingår i relationens syfte och mål (Caldwell & Clapham, 2003). Detta påminner om Tubins & Levin-Rozalis (2008) som hävdar att förtroende växer fram genom återkommande agerande mellan de inblandade organisationernas representanter. Detta styrks även av Levinthal & Fichman (1988) som hävdar att förtroende är något som växer fram med tiden, vilket innebär att tidigare interaktioner parterna emellan har stort inflytande över förtroendet. Prestationer blir härmed avgörande för hur förtroendet ser ut. De menar även på att en kontinuerlig kvalitetssäkerhet baserad på standards är viktigt för förtroendets utveckling inom partnerskap (Caldwell & Clapham, 2003). Interaktionshövlighet innebär att bemötande skall ske repsektfullt, medan finansiell balans menar på att företaget ska klara av lösa uppgifterna effektivt (Caldwell & Clapham, 2003). Juridisk överensstämmelse innebär huruvida de involverade företagen förstår lagar och förordningar, samt att de följs (Caldwell & Clapham, 2003). Caldwell & Claphams (2003) åsikter angående förtroendets framväxt påminner mycket om de tidigares nämnda, samt att de kompletterar dem väl vilket gör deras bidrag väsentligt för denna uppsats.

### **2.3.3. Ramverksetableringens betydelse för relationsskapande**

Relationer bygger på strategiska beslut som ska gynna organisationen, vilket innebär att det är många aspekter som spelar in huruvida det blir en gynnsam relation eller inte. Anledningen till att ramverksaspekten lyfts fram i denna uppsats beror på att det är betydelsefullt för etablering av förtroende och integreringsarbete. Kernaghan (1993) menar att formaliserade relationer är lättare att bevara, därför att formaliseringen signalerar engagemang och pålitlighet. Das & Teng (2000) menar att ramverk är viktigt inom en interorganisatorisk relation eftersom det blir lättare att ha kontroll över relationen, då det formaliseras vad som ska ingå i den. Gillies (1998) hävdar att ett ramverk även är viktigt för att lättare konstatera

fördelningen av makt och kontroll. Därmed blir det lättare att klargöra vilka åtaganden som varje part inom relationen ska ansvara för. Brinkerhoff (2002) konstaterar att ett ramverk är viktigt för relationsetablering, beroende på att identifiering av ineffektivitet lättare går att spåra. Hon menar att det blir lättare att hitta felaktigheter i relationen med ett ramverk eftersom ansvarsområden inom relationen är tydligare uppdelade. Det framgår att ett ramverk för relationsskapande är betydande för att underlätta relationsarbetet. Detta styrks ovan där det framgår att ett ramverk för relationer underlättar ansvarsaspekter och maktfördelningen. Dock menar Van de Ven & Walker (1984) att ökande formalisering av relationer kan leda till konflikter, för att det kan leda till minskad autonomi av organisationer. Det gäller därmed att hitta en balans vid skapandet av relationsramverket för att organisationer bland annat ska kunna bibehålla sin autonomi och inte vara för beroende av andra.

Att hantera sina relationer utan att ha ett ramverk kan visa sig vara en dålig strategi eftersom det finns en komplexitet i relationer som kan ge missvisande indikationer på resultatet och välmåendet av samarbetet (Veludo, Macbeth & Purchase 2006). Det som ska ingå i ramverket beror på situationen och vilken typ av relation det är (Veludo et al. 2006). Veludo et al. (2006) vill lyfta fram vikten av att ha ett ramverk för relationer då de med hjälp av detta kan analysera sina relationer för att se hur de kan utvecklas och ifall de fungerar som de ska.

#### **2.3.4. Problem och risker avseende relationsarbete**

Vid arbete med interorganisatoriska relationer finns det många fördelar att dra nytta av men det finns även områden som kan komma att leda till komplikationer för företagen. Detta stycke är relevant för denna uppsats beroende på att det påvisar problem och risker med interorganisatoriskt relationsarbete, vilket därmed bidrar till en riskmedvetenhet för relationsetableringen. Riskerna blir högre när ett företag går in i ett partnerskap än ifall de hade opererat på egen hand (Das & Teng, 2001). Det finns en risk för att företag i en långvarig relation blir för beroende av varandra. Om en konflikt uppstår i en sådan relation kan det medföra komplikationer (Han, Wilson & Dant, 1993). Därför blir det viktigt att försöka bevara autonomi mellan företag vid en djupare integrerad relation. Das & Teng (2001) nämner relationsrisker, vilket fokuserar på riskerna med att ha en icke tillfredsställande relation. De säger vidare att företag i ett partnerskap har sina egna intressen som den andra parten ej delar vilket kommer skapa konflikter. Ett annat problem är ifall en av företags samarbetspartner skulle gå i konkurs (Singh & Mitchell, 1996). Företaget som ej går i konkurs

kommer att förlora den kunskapen eller resursen som gjorde att samarbetet startade. Detta visar på att det kan bli problem när en relation faller bort, men det kan även uppstå problem när relationen inte går att bryta. Det framgår även att kompetens är en viktig aspekt för relationer. Das & Teng (2001) menar att det finns risk med bristande kompetens hos någon part. Ett företag som investerar mycket resurser, tid eller pengar i en relation kan låsa upp sig i den och då få problem att gå vidare (Han et al., 1993). Detta innebär att det finns risker med att investera alltför mycket kapital i en relation. Om det uppstår komplikationer i en sådan relation kan det därmed vara svårt att frigöra sig från den.

Företag kan även ha dolda agendor som den andra parten inte är medveten om (Das & Teng, 2001). I dessa agendor kan det exempelvis innehålla strategier för att absorbera kompetensen från det andra företaget, för att sedan kunna avsluta relationen och arbeta självständigt med de aspekter som ingår i relationen (Das & Teng, 2001).



### **3. Metod**

I detta avsnitt kommer vi presentera hur vi gått tillväga i arbetet med denna uppsats. Vi har delat upp metodavsnittet i delar där vi börjar med att beskriva val av angreppssätt och upplägg för uppsatsen. Detta följs av en beskrivning för val av intervjuteknik, som kommer följas utav urvals- och strukturbeskrivning av intervjuerna. Vi kommer även diskutera uppsatsens trovärdighet och etik. Avsnittet avslutas med en redogörelse avseende metod och källkritik för att visa på att detta tagits i åtanke.

#### **3.1. Forskningsmetod och angreppssätt**

För att kunna välja vilken forskningsmetod vi skulle använda var vi tvungna att skilja på dem. Bryman (2008) skriver att många gör en skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ forskning, han säger även att skillnaden mellan dessa blir allt tydligare och viktigare att klargöra. En enkel skillnad som går att göra mellan kvantitativ och kvalitativ är att den kvantitativa delen innebär att mäta olika saker, medan den kvalitativa inte gör det (Bryman, 2008). Dock säger Bryman (2008) att detta inte är en fullständig särskiljning mellan de två utan att det går än djupare. Inom den kvantitativa forskningen handlar det om att det är ett deduktivt angreppssätt där forskningen bygger på de teoretiska ramarna som är uppsatta (Bryman, 2008). Den kvalitativa forskningen bygger därmed på ett induktivt angreppssätt där forskarens huvudsakliga mål är att skapa nya teoretiska ramar (Bryman, 2008). Även om det är möjligt att göra denna särskiljning på de två forskningssätten går det inte att särkoppla dem helt, eftersom det är ett komplext ämne och de har tendens att flyta ihop med varandra (Bryman, 2008).

I vårt arbete har vi valt att inte förhålla oss direkt till något av de två angreppssätten deduktiv och induktiv. En kvalitativ forskning utgår ofta från ett öppet synsätt som inte motiverar till valet av ämne på samma vis som en kvantitativ forskning (Bryman, 2008). Det beror på att den kvalitativa forskningen inte har samma problemformuleringsfas som en kvantitativ forskning där frågeställningar har en tydlig koppling till redan existerande litteratur (Bryman, 2008). Vi har valt att formulera syfte och frågeställning för att därefter, genom litteraturstudier leta fram relevanta och understödjande teorier för att på ett tillfredsställande sätt analysera det empiriska underlaget. Vi har därmed inte använt oss utav en kvalitativ ansats eftersom vi problematiserade och motiverade ämnet vi ville forska i innan vi gick ut och samlade in empiri. Vi visste därmed innan vi genomförde intervjuerna vad vi ville

undersöka för att senare kunna besvara den valda frågeställningen. Teoristudierna har hjälpt oss att skapa en förståelse för ämnet och tidigare forskning som gjorts inom området. Detta har vi använt oss av vid skapandet av teoribasen för arbetet. Teoribasen ligger sedan till grund för genomförandet av den empiriska insamlingen och underlag för intervjuguidens utformning.

### **3.2. Kvalitativa intervjuer**

Vår empiriska studie bygger på kvalitativa intervjuer där vi vill se hur interorganisatoriska relationer kontra spårbarhetens fördelar förhåller sig bland företag. Intervjuerna kommer ge oss en inblick i hur företag arbetar med spårbarhet utifrån ett relationsperspektiv. Kvalitativa intervjuer som metod är bra eftersom vi får fram personers egna åsikter och tolkningar kring fenomenet (Jacobsen, 2002), samtidigt som det är raka frågor med innehållsrika svar (Trost, 2010). Detta har varit bra för oss eftersom vi då får utvecklade svar, istället för kodade, som hade förekommit om vi hade valt att göra en enkätundersökning. För att vi ska få fram rätt information är det viktigt att vi pratar med rätt personer, och att vi som intervjuare är strukturerade på ett sätt att respondenterna ger oss det vi är ute efter. Kvale & Brinkmann (2009) hävdar att kvaliteten på svaren speglas av intervjuarens skicklighet och kunskap om ämnet, detta blir särskilt viktigt vid följdfrågor. Vi har därför läst in oss på teori om ämnet för att skaffa oss en bred kunskap, för att därigenom kunna replikera med bra följdfrågor.

#### **3.2.1. Urval**

Kravet vi ställde på våra respondenter var att de ska ha kompetens om sitt företags interorganisatoriska relationer samt om det befintliga spårbarhetsarbetet. Detta visade sig vara problematiskt då personer vi kom i kontakt med inte besatt bådadera kunskaperna i den utsträckning vi eftersträvade. Vi har därför anpassat oss till att dela upp spårbarheten och relationerna till två separata intervjutillfällen för att komma i kontakt med kompetent personal inom vardera område. Vårt urval har delvis byggts på snöbollsmetoden som innebär att vi fått kontakt med kompetent personal inom ett område som därefter har hänvisat oss vidare till relevanta respondenter (Jacobsen, 2002). Beroende på tidsbrist har vi även använt oss utav bekvämlighetsurval, som innebär att vi har använt oss utav de personer som finns tillfälliga för stunden (Bryman, 2008). Detta har inte hindrat oss eftersom vi fortfarande varit konsekventa med att respondenterna ska ha kompetensen att kunna besvara våra frågor. För att förtydliga vårt syfte med intervjuerna har vi skickat mejl till personerna ifråga för att få en

bekräftelse att de kan bidra. I de fall där de inte kunnat hjälpa oss har vi blivit vidarebefordrade till rätt person förutsatt att de har tid och möjlighet.

### **3.2.2. Intervjustruktur**

Ostrukturerade intervjuer som innebär att intervjuaren bara ställer temafrågor och låter respondenten svara fritt (Bryman, 2008), har vi valt att undvika. Detta beror på risken att respondenten kan prata om irrelevanta aspekter som leder till att vår empiri inte bidrar till uppsatsen. Istället har vi valt att fokusera på semi-strukturerade intervjuer, vilket innebär att förhållandevis specifika teman existerar men respondenten får utforma svaren med stor frihet (Bryman, 2008). Modellen har varit bra eftersom vi kunnat hålla intervjun inom relevanta teman samtidigt som respondenten inte har begränsats i alltför stor utsträckning. Trost (2010) menar att en intervjuguide kan vara bra men att den ska innehålla få övergripande områden för att låta respondenten tala fritt. Medan Kvale & Brinkmann (2009) däremot hävdar att intervjuguiden kan vara mer eller mindre strängt strukturerad. Våra intervjuer genomfördes med en intervjuguide som speglats av den semi-strukturerade strukturen. Detta underlättade för oss att hålla intervjuerna inom ramarna som vi satt upp och samtidigt lämnat utrymme för respondenten att komma med nya infallsvinklar. Dock har det förekommit under intervjuerna att respondenterna kommit in på irrelevanta områden, men vi har lett in dem på relevanta spår igen när tillfällena givits.

### **3.2.3. Etik**

Beroende på att vi valt en öppen etnografi där vi gått ut med syftet för vår studie samtidigt som vi förklarat våra intentioner (Bryman, 2008), är detta bättre än att ha en dold roll. Kvale & Brinkmann (2009) pratar om etiska riktlinjer och *informera samtycke*. För att få intervjuobjektets acceptans ska förutsättningarna informeras, vilket ligger till grund för en öppenhet i upptakten av intervjuerna. Detta har varit ett lämpligt angreppssätt eftersom vi inte undanhållit något från våra intervjuobjekt. Samtidigt anser vi att relevanta och ärliga svar har kunnats tillgå med detta tillvägagångssätt. Vi hävdar att ett dolt närmande kan skapa misstänksamhet och därmed tillbakahållande av viss information. I samband med intervjuerna har det erbjudits konfidentialitet angående intervjuobjektet och företaget, samt granskning av utskrivet empiriskt material har erbjudits.

### **3.3. Trovärdighet**

Jacobsen (2002) menar på att undersökningar alltid ska minimera giltighets- (validitet) och tillförlitlighetsrisker (reliabilitet). Detta förknippas främst med kvantitativa metoder men Jacobsen (2002) menar även att kvalitativa studier måste underkasta sig granskning i dessa frågor. Jacobsen påpekar (2002) att som forskare bör du ställa dig kritisk till tillförlitligheten och giltigheten i insamlat material. I vårt val av intervjupersoner har vi kontaktat anställda på stora etablerade företag, eftersom arbete med spårbarhet och relationer existerar inom dessa företag. I och med deras arbete har vi kunnat tillgå kompetent personal inom områdena och därmed fått en hög trovärdighet i intervjuerna.

Intervjutekniken medför att vi fortfarande håller struktur över samtalet vilket gör att intervjun hålls inom relevanta ramar, men som ändå lämnar plats för intervjuobjektet att tillföra nya infallsvinklar inom ämnet. Detta tillför att empirin känns relevant och därmed trovärdig. Sammanställningen av en intervjuguide har även det bidragit till en ökad trovärdighet, eftersom Trost (2010) hävdar att svaren i en intervju kan variera av olika faktorer. Genom att sammanställa intervjuguiden och skicka frågor i förväg till intervjuobjektet har vi kunnat säkerställa relevanta och seriösa svar. Samtliga intervjuer har även spelats in för att sedan transkriberas. De transkriberade intervjuerna har medfört möjligheten att gå tillbaka och granska samt analysera våra intervjuer i efterhand och minimera risken för misstolkningar. Transkriberingarna kommer fungera som grund i analysen men även som understöd för att bevisa att insamlad data är relevant vilket i sig skapar trovärdighet till arbetet (Trost, 2010).

### **3.4. Metod- och källkritik**

Kvalitativ forskning brukar kritiseras för att vara subjektiva och bygger på forskarens uppfattning om vad som är viktigt (Bryman, 2008). Vi har undvikit detta genom att förhålla oss till den semi-strukturerade tekniken men till viss mån är det ändå vår uppfattning om ämnet som ligger till grund för den intervjuguide som vi formulerat. En annan aspekt som kritiserar kvalitativ forskning är att det är svårt att applicera de resultat som kommer från en studie på andra objekt eftersom intervjuobjekt inte kan ses som representanter för en population (Bryman, 2008). Eftersom vår strategi bygger på kvalitativa intervjuer inom ett fält kommer vi ej kunna representera hela urvalet. Detta kommer medföra att det blir svårt att överföra det vi kommer fram till på alla inom fältet, utan det får fungera som en generell bild

för att bygga på teorier som sedan kan tolkas av andra. Kritiken mot det kvantitativa forskningssättet kan vi i stort bortse ifrån eftersom det tillvägagångssätt vi använder oss av är från den kvalitativa forskningen; nämligen att det är våra enskilda tolkningar av det empiriska materialet som kommer att ligga till grund för analysen och vad som senare kommer presenteras som slutsats. Dock kommer vi styras av den litteratur vi läst innan och byggt upp vår teoribas kring, därmed kommer det som anses viktigt inte vara helt ogrundade resonemang.

Det deduktiva angreppssättet som är kopplat till en kvantitativ forskning kan medföra att en forskare bara letar efter det material som han eller hon behöver för att verifiera de teorier som forskaren har utgått ifrån (Jacobsen, 2002). Till viss mån byggs vårt arbete upp på ett deduktivt sätt eftersom vår huvudsakliga teoribas skapats innan intervjuerna. Detta medför att forskaren har tendens att bortse från viktig information som inte stödjer de förväntningar som skapats innan den empiriska insamlingen (Jacobsen, 2002). Istället för en deduktiv ansats kan forskaren välja en induktiv och här ska forskaren gå ut i världen utan förväntningar och samla in all data för att sedan bearbeta den (Jacobsen, 2002). På detta vis ska ingen information sällas bort och det ska ge en rättvis bild av det studerade objektet (Jacobsen, 2002).

Problematiken för oss har varit att vi var tvungna att läsa in oss på ämnet vi vill forska inom och detta har gjort att vi måste ha en deduktiv ansats. Dock vill vi inte bidra till att ge en vinklad bild vid vår empiriinsamling som kommer att felaktigt styrka det vi vill bidra med. Därför har vi haft ett öppet sinne vid intervjuerna för att skaffa oss en rättvis bild av det vi valt som objekt. Vi ville inte utesluta någon information i ett tidigt stadium som kunde tänkas vara intressant bara för att verifiera tidigare teorier. Det som var till vår fördel i detta var att vi inte visste vilka svar vi skulle få ute hos intervjupersonerna, utan de fick chansen att berätta hur deras verklighet ser ut.

Kvalitativ forskning är även i många fall väldigt resurskrävande (Jacobsen, 2000). Detta kommer medföra att ifall det inte finns tillräckligt med resurser kommer det inte finnas möjlighet att genomföra tillräckligt med empirisk undersökning (Jacobsen, 2000). När det inte går att göra de undersökningar som krävs kan det komma att ifrågasättas huruvida empirin kan representera en hel population (Jacobsen, 2002). Med tanke på att vi har begränsade resurser att tillgå till kandidatuppsatsen, i form av tid, kommer vi inte kunna göra

empiristudier vilka motsvarar hela populationen utan vi kommer få göra generaliseringar i våra slutsatser för att senare kunna applicera dessa på populationen.

## **4. Empiri/Analys**

Denna del kommer först visa en kort företagsbeskrivning med motivering till deras förekommande i denna uppsats. Sedan kommer en nulägesanalys av relations- och spårbarhetsarbetet utifrån empiriskt material och den teoretiska referensramen redogöras. Analysdelen kommer sedan avslutas med ett avsnitt där vi redogör för hur ett arbete med interorganisatoriska relationer ska se ut för att bättre kunna utnyttja spårbarhetens värdeadderande aspekter.

### **4.1. Företagsbeskrivning**

#### **4.1.1. ICA**

ICA är en av de ledande livsmedelsdistributörerna i norra Europa och är väletablerade i Sverige. ICA levererar livsmedelsprodukter till över 2000 butiker i flera länder och har leverantörer över stora delar av världen. Detta gör att företaget sitter i mitten av ett spindel nät av kontakter och relationer som gör dem intressanta och relevanta för denna uppsats. Vi kontaktade Jenny Nettersand på ICA Långeberga i Helsingborg för att diskutera spårbarhet. Hon ansågs vara kvalificerad för att svara på våra frågor eftersom hennes befattning är kvalitetskoordinator på frukt och grönt. Vi var även intresserade av ICAs relationer och tog därför kontakt med inköpsavdelningen där vi kom i kontakt med Lisa Nilsson som kunde besvara våra frågor. (ICA, 2012)

#### **4.1.2 Findus**

Livsmedelsproducenten Findus arbetar med nedfrysning av grönsaker och har gjort det sedan 1941. De har även produktion av frysta färdigrätter. Företaget arbetar efter filosofin att fryst mat är bra mat. Findus ingår i den större koncernen Findus Group som är etablerade i många Europeiska länder. Findus är marknadsledande inom sin bransch och ställer höga krav på sig själva i både kvalitet och hållbarhetslösningar. Inger C Larsson som har befattningen Sustainability Director arbetar aktivt med spårbarhet på Findus där hon efter många år inom företaget skaffat sig en bred erfarenhet. Mari Widov jobbar på inköpsavdelningen på Findus och är ansvarig för många av deras relationer och uppbyggnad av dessa, hon sitter därmed på mycket värdefull information om relationsarbetet mellan Findus och deras leverantörer vilket var av intresse för oss. (Findus, 2012)

#### **4.1.3. Zoégas - Nestlé**

Zoégas är en ledande leverantör av kaffe i Sverige och hämtar sina kaffeböner från stora delar av världen. Företaget som är Sveriges största leverantör på mörkrostat kaffe siktar på att leverera hög kvalitet. Företagets vision är att kunna leverera allt sitt kaffe med bra kvalitet och certifiering gällande hållbarhet och fairtrade. Vi kom i kontakt med Patrik Erlandsson och Cecile Westereng som jobbar med kvalitet. Deras bidrag var väsentligt eftersom de hade god insikt i företagets spårbarhetsarbete. (Nestlé, 2012)

#### **4.1.4. Procordia**

Procordia grundades 1848 när fyra företag på den svenska marknaden gick samman och bildade det som idag är Procordia. Idag är det ett av Sveriges största livsmedelsföretag och omfattar många kända varumärken, exempelvis Felix, Fun light och Grandiosa. Företaget levererar produkter till alla stora livsmedelsaktörer i Sverige men även till många andra länder i världen, såsom USA och Japan. Vi tog kontakt med Procordia med syftet att få en intervju med en person som har stort kunnande om Procordias spårbarhetsarbete. Kontakten vi fick var Göran Sajland, Director of food safety, quality assurance and environment M.Sc Food engineering som även visade sig ha stor insyn i deras relationer. (Procordia, 2012)

#### **4.1.5. Scan**

Scan började som slakteriförening 1899 och är idag en av Sveriges stora kött- och charkuterimästare. Företaget jobbar med svenska råvaror och har sitt främsta mål i att leverera kvalitet. En av Scans filosofier är att kunden ska kunna känna sig säker med vad dem äter, därför tar de ansvar genom hela livsmedelskedjan. Avseende spårbarhetsarbetet intervjuades kvalitetschefen Annelie Lundell. Gällande relationsarbetet intervjuades Fredrik Andersson som är Key Account Manager på SLS. SLS sköter Scans inköp av djur och står därmed i kontakt med samtliga leverantörer. (Scan, 2012)

#### **4.1.6. Företag X**

Detta företag ville förbli anonyma, därmed benämns de som Företag X. Företaget arbetar med olika logistiklösningar i hela Norden. Deras uppgifter är allt från att transportera till att leverera och lagra. Företaget arbetar som en del av deras verksamhet med att lagra och frysa livsmedel åt närliggande företag. Vi kom i kontakt med Företag X då vi genom tidigare



intervjuer kommit fram till att en nära relation mellan dem och ett annat företag existerar. Vi sökte därmed upp ansvarig för dessa relationer hos företag X och fick kontakt med Platschefen. Detta möjliggjorde att vi fick en bild av detta nära samarbete från båda parter.

## 4.2. Spårbarhet

Livsmedelsbranschen har många gånger varit exponerad i media för olika skandaler med dåliga produkter som kommit ut på marknaden. Detta har medfört att EU:s förordning 178/2002 stiftades där spårbarhet är en del av den och att de företag som är involverade i en livsmedelskedja måste tillhandahålla spårbarhet ett steg framåt och ett steg bakåt (178/2002/EU). Att företag inom livsmedelsbranschen arbetat med spårbarhet innan lagstiftningen trädde i kraft påvisas av Nettersand på ICA: ”Vi har alltid haft spårbarhetskraven sedan tidigare så att säga, så vi har bara jobbat vidare...vi jobbade på det sättet redan innan 2005...”. Nedan uttalande påvisar ett aktivt arbete med spårbarhet:

*”Vi som producent måste kunna spåra våra produkter ett steg bakåt och ett steg framåt i kedjan. Det är vad lagen säger, sen kan man fråga om det räcker för oss? Nej, det gör det ju inte.” (C Larsson, Findus)*

Här ser vi tydligt att det länge har varit aktuellt med spårbarhet inom livsmedelsbranschen och att förordningen, som infördes 2005 inte drastiskt påverkat deras arbete. Vid kontakt med företagen har det framkommit att spårbarhet varit en viktig aspekt i verksamheten, som Sajland på Procordia säger i frågan om användningen av spårbarhet innan EU:s lagkrav: ”Ja, det har vi gjort i tio år, så är man seriös och har ambitioner och vill ha koll på sina flöden. Då måste man göra det.”. Det framkommer väl att företagen varit medvetna om spårbarhet och dess fördelar avseende matsäkerhet redan innan 2005 och de flesta jobbade aktivt med det för att konkurrera på marknaden.

Vi har uppmärksammat att det oftast är den mest grundläggande delen av spårbarhet som företagen ägnar sig åt och enligt Wang & Li (2006) kan detta bero på att företag tycker att det är för dyrt i jämförelse med vad de kan få ut av det. I vår empiriinsamling ställde vi frågan om hur företaget ställer sig till framtida utveckling av spårbarhet.

*“Där är alltid en fråga om hur mycket resurser man stoppar in i kombination med en riskanalys... Och då kan man säga att det egentligen är en internfråga för oss eftersom det är en ekonomisk risk.*

*Det är ingen matsäkerhetsrisk för matsäkerhetsrisken finns där redan.  
(Sajland, Procordia).*

Här menas att spårbarhet för att uppfylla matsäkerheten är en självklarhet, men när det kommer till en vidare investering med spårbarhet är de ekonomiska faktorerna betydligt viktigare. När de värdeadderande effekterna är oklara framstår kostnaderna som ett tungt motargument. Nedan kommer vi redogöra för hur företagen inom livsmedelsbranschen arbetar i dagsläget med spårbarhetens värdeadderande aspekter.

#### **4.2.1. Säkerställandet av kvalitet**

En av de fördelar som enligt Golan et al. (2004); Wang & Li (2006) kan uppkomma med att jobba effektivt med spårbarhetsarbete är att kunna säkerställa kvaliteten på de produkter som företagen säljer. Detta är en ytterst viktig faktor i livsmedelsbranschen idag. Ett företag som inte kan säkerställa kvalitet kommer snabbt tappa marknadsandelar i den hårda konkurrensen. Effektiv spårbarhet kan säkerställa kvaliteten genom att spåra produkterna, vilket möjliggör en återkallning av de berörda produkterna (Golan et al., 2004). Att kunna stoppa en potentiell smitta och lokalisera var den kommer ifrån ser företag som en ytterst viktig aspekt i sitt kvalitetsarbete. Detta styrks av C Larsson på Findus som säger följande avseende kvalitetsaspekten: ”Det är a och o att våra konsumenter kan lita på oss, det vill säga att vi har den spårbarheten.”. Detta är en generell åsikt inom livsmedelsbranschen, vilket styrks ytterligare nedan:

*”Det är produktsäkerhet som är nummer ett för vår del och för andra livsmedelsföretag. Men visst kan man optimera det mot kunder, mot exempelvis ICA och liknande är det absolut en fördel.” (Erlandsson & Westereng, Zoégas)*

Det framgår att kvalitet är av stor vikt för dessa företag. De ser idag spårbarheten som ett effektivt hjälpmedel i att säkerställa kvaliteten på sina produkter. Det som dock framgår är att företagen enbart jobbar i sina egna led med utnyttjandet av spårbarhet till kvalitetens fördel. Golan et al (2004) menar på att desto precisare ett spårbarhetssystem kan vara desto snabbare och mer exakt kan ett företag lokalisera och åtgärda eventuella kvalitetsproblem. I dagsläget utnyttjar livsmedelsföretagen inte spårbarhetens fulla potential i kvalitetsarbetet då deras arbete bara sträcker sig ett steg bakåt respektive ett steg framåt vilket skapar barriärer i systemet. Företagen kan säkerställa god kvalitet på sina produkter, men som klargjorts här, går detta göras effektivare eftersom de i dagsläget är relativt begränsade i spårningen. Detta är

en aspekt som vi hävdar bör kunna hanteras effektivare genom ett interorganisatoriskt relationsarbete.

#### 4.2.2. Återkallningsprocessen

Ett företag utan spårbarhet kommer ställas inför en jobbig situation om ett fel skulle inträffa med deras produkter. Det skulle blir dyrt och svårt för företag att återkalla dessa produkter (Wang & Li, 2006). Spårbarheten är en nödvändighet när en produkt måste spåras inom en livsmedelskedja. Produkter som kommer ut på marknaden vars kvalitet är undermålig är dålig publicitet för företag (Wang & Li, 2006). För att företagen ska upprätthålla sitt varumärke gäller det att lösa sådana problem på ett snabbt och effektivt sätt för att därigenom bibehålla tilltron från konsumenterna. Ett effektivt spårbarhetssystem kommer inte bara att snabba på processen i spårandet av produkterna utan även som Hobbs (2003) menar att systemet kan hjälpa till att reducera kostnaderna för företag när de tvingas återkalla sina produkter. Att aktörer inom livsmedelsbranschen arbetar aktivt med detta framgår nedan:

*“Ja det är klart att om nånting inträffar så att vi måste återkalla produkter från marknaden så kan vi begränsa vår återkallning ganska rejält eftersom vi har bra koll på vad vi har använt.” (Lundell, Scan)*

*”Det är just det som är så bra med batchkoder att vi inte behöver stoppa alla partier. Det gäller även andra produkter som vi vet kommit ut. Vi har ett återkallningssystem där vi kan stoppa produkten i kassalinjen så att när en kund köper varan och den dras i scannern så piper det till och då är den stoppad.” (Nettersand, ICA)*

Här ser vi exempel på hur de använder sig av spårbarheten för att kunna återkalla produkter. Deras spårbarhetsarbete bygger på samma principer men även om systemen varierar mellan företag, är funktionen densamma. Det är dock viktigt att det går att precisera sin spårbarhet enligt Golan et al. (2004) som går in på att säkerheten ökar desto precisare du kan vara. Detta på grund av att det går att spåra snabbare. Vi kan se från ovanstående påståenden att precisering är något dessa två företag anser sig vara duktiga på. Detta är i linje med Moe (1998) som säger att desto bättre spårbarhetssystemet är desto snabbare går det att lösa problemen. Företagen jobbar med att effektivisera spårbarheten till att bli mer exakta, vilket går att utläsa i utdraget nedan.

*”På varje pall har vi bara en lott. Vi blandar aldrig lotter på en pall, en pall är alltid samma produktionsdag. Och då vet vi att den pallen*

*gick dit och att den andra gick dit. Och nu har vi utarbetat ett system, så att skulle det hända något nu kan vi se vad vi producerade den dagen och var vi distribuerade ut det. Då har vi det svaret inom en timme; alltså vad det innehåller och vart det har gått. Sen tar ICA vid och vet vart dom har skickat den.” (C Larsson, Findus)*

Detta är mer eller mindre en generell bild av hur företag inom livsmedelsbranschen arbetar med att förbättra återkallningsprocessen. Det ligger i linje med vad de presenterade teorierna säger, men det lämnar ändå frågor om hur det kan förbättras med tanke på att de lämnar över ansvaret utanför deras egna företag. Sammanfattningsvis kan vi se att de jobbar med återkallningsrisken inom det egna företaget. Moe (1998) menar att möjliggörandet av ett optimalt återkallningsarbete ska omfatta produktspårning hela vägen bakåt för att åtgärddning av problemet ska vara möjligt. Här ser vi skillnader med hur det fungerar i verkligheten eftersom det inte är en integrerad process mellan företagen i livsmedelskedjan. Det bidrar till en mer komplicerad lokaliseringsprocess eftersom många aktörers system ska klaffa. Sammanfattningsvis hävdar vi att ett mer integrerat spårbarhetsarbete skulle förbättra återkallningsprocessen, vilket kommer tydliggöras senare.

#### **4.2.3. Produktionsförbättringar**

Utöver arbetet med att säkerställa kvaliteten kan spårbarhet användas till att underlätta distribuering och utveckling av produkter. Buhr (2003) pratar om det här när han säger att ett spårbarhetssystem kan underlätta i produktionen eftersom det finns mer data att tillgå. Data som företag samlar in vid arbetet med spårbarhet kan de använda för att lättare lokalisera problemen som har uppstått (Buhr, 2003). Data går att använda till att skapa större kontroll i produktionen samt att den kan användas för att prognostisera försäljning (Alfaro & Råbade, 2009). Nedan konstateranden påpekar hur företag inom livsmedelsbranschen utnyttjar spårbarheten för produktionstekniska aspekter:

*”Om jag inte hade haft spårbarheten och tidpunkten, då hade jag inte kunna hitta felet. Men genom att jag har tidpunkten kan man lokalisera källan och hitta orsaken. Det underlättar felsökningen på alla håll egentligen. Sedan kan man åtgärda problemet. (C Larsson, Findus)*

*”Det här med lottkoden och allt det med produktionsdatumet är en del i hela logistikkedjan. Det gäller ju att vi har så låga lager som möjligt... Så artikel och produktionsdag är en nyckel i att hålla koll på hela flödet och planera, producera rätt mängd, att inte producera för*

*mycket. Vi producerar mot prognoser.” (C Larsson, Findus)*

*”Kanske det viktigaste är effektiviteten och massbalanserna. Att man har koll på att när vi köpte in 100kg broccoli men vi skickade bara ner 98kg i kastrullerna, vart tog dem andra två kilona vägen? Om vi köper in 100kg, vad får vi då ut i andra ändan?” (Sajland, Procordia)*

Här visas att det arbetas aktivt på flera sätt med den data som samlas in från spårbarhetsarbetet. Det framgår att företag använder utnyttjningsfördelar av den data som har samlats in och att den utnyttjas för att utveckla företaget produktions tekniskt och vid optimering angående lagernivåer. Det är sådana fördelar som kan uppnås med hjälp av den data som kommer från ett spårbarhetsarbete som är viktiga för företag att hitta vilket påvisas av Buhr (2003). Desto fler fördelar som kan utvinnas än intressantare blir det för företag att investera i effektivisering av spårbarhet. Vi ser dock i det empiriska materialet att det mestadels är interna processer som är objekt för förbättringar och det är enbart med hjälp av det enskilda företaget som sådana görs. Det saknas ett mer integrerat utvecklingsarbete samt delning av information som kan komma att hjälpa det bakre ledet i kedjan att prognostisera för framtiden.

#### **4.2.4. Kundvärde genom spårbarhet**

För att lyfta spårbarheten till ett högre perspektiv kan vi se att kunderna har byggt upp ett större intresse för spårbarhet inom livsmedelsbranschen. Intresset från allmänheten ligger i de skandaler som har figurerat i pressen under 90-talet och de senare åren (Wang & Li, 2006; Rijswijk et al., 2008). Från våra undersökningar framgår det att matsäkerhet till kund har varit och är väldigt viktigt för livsmedelsföretag. Nettersand på ICA uttrycker sig på följande vis i frågan om kunden gällande spårbarhet: ”Det vi arbetar för är att ge våra konsumenter matsäkerhet, alltså att kunna garantera att dom äter säkra produkter.”. Detta uttalande står för en generell uppfattning av företagen som empiri hämtats ifrån. De menar att spårbarheten är en viktig aspekt att beakta i förtroendeskapandet mellan företag och kund. Uttalandet styrks av Rijswijk et al. (2008) som hävdar att spårbarhetsarbete ska agera som en säkerhet, där kunderna kan se var livsmedlet är producerat samt dess ursprung. Spårbarheten används därmed genom att försäkra kunderna om att produkten de köper är därifrån den uppges vara. Nedan förekommer uttalanden som påvisar att företagen arbetar för att förse kunden med denna information:

*”Vi kan ha olika koncept, om vi ska köra naturbetat kött åt ICA så vet vi att det är dom här djuren och då håller vi reda på dom med hjälp av spårbarhet.” (Lundell, Scan)*

*”Vi ska kunna ange ursprungslandet på primärprodukten...hur ska vi ange det på förpackningen för det ändras hela tiden? Det är sådant vi arbetar med hela tiden för att konsumenten ska veta vad dom köper.” (Nettersand, ICA)*

Ur dessa uttalanden framgår att företag aktivt arbetar med att förse kunder med produkters ursprung genom spårbarhetsarbete. Det påvisar även att aktörer inom livsmedelsbranschen anser att detta är viktigt eftersom de vill skapa förtroende mot sina kunder. Genom att arbeta aktivt med spårbarhet framkommer det att ursprung och innehåll i en produkt går att påvisa. Det är det som kunderna efterfrågar enligt Golan et al. (2004), som menar att spårbarhet ska förse kunden med information om produkten. Att spårbarheten i dagsläget täcker kundernas krav utifrån den teoretiska referensramen framgår tydligt av det empiriska materialet. Detta styrks av Sajland på Procordia som pratar om kunders syn på spårbarhet: ”Det enda dom bryr sig om är ursprung. Det är konsumentens synpunkt på spårbarhet.”

#### **4.2.5. Möjliggörande av utveckling**

Det finns olika upplägg på spårbarhetsarbete och de medför att arbetet kommer se ut olika och ge olika effekter. Van Dorp (2002) går in och påpekar att det inte finns en enhetlig bild av hur ett spårbarhetsarbete kommer se ut för ett företag. Moe (1998) konstaterar detta när han redogör att det finns två sätt att hantera information, nämligen att den lagras lokalt hos företagen eller följer med produkten genom hela kedjan. Ser vi till den största delen av företagen i studien väljer de att ha informationen lagrade inom det egna företaget vilket gör att de måste kontakta andra parter för att få den information som behövs. Det styrks av Sajland på Procordia: ”Och då får man liksom information internt. In-house kan vi gå till inleveransen och sen får vi via inköp kontakta leverantören.”. Det påvisas ytterligare nedan:

*”För det är ju en fråga, hur mycket data ska vi ha här? Bara det att man har den, det är ju det med ett steg bakåt och ett steg framåt.” (C Larsson, Findus)*

Det framgår att företagen bara har tillgång till sin egen information och kan inte gå längre än ett steg framåt eller bakåt. Detta bygger upp ett hinder i spårningen av en produkt då det blir flera led som måste passeras för att de ska hitta produkten eller dess ursprung. Här ser vi

effekten av att ha spårbarheten i endast ett steg leder till att det andra företaget som är berört måste ta över arbetet av spårningen. Ser vi till grunden i spårbarhet som Golan et al. (2004) tar upp kan vi se att informationen rent teoretiskt skulle kunna gå att dela mellan företagen för att kunna effektivisera spårbarheten. Det handlar om att företagen inte har system som stödjer den delningen av informationen och att det skulle bli för mycket data att ha hand om och bearbeta i varje steg. Saltini & Akkerman (2011) lyfter ändå fram vikten av att integrera spårbarheten i livsmedelskedjan för att det ska gå att nå optimala vinningar av ett spårbarhetsarbete.

Det är här vi ser en framtida utveckling av integreringsarbetet för att komma längre i utvecklandet och utvinnandet av de fördelar som finns att hämta inom spårbarhetsarbetet.

### **4.3. Interorganisatoriska relationer**

#### **4.3.1. Integreringen av det interorganisatoriska relationsarbetet**

Det framgår tydligt från vår empiriska studie att relationer inom livsmedelsbranschen varierar beroende på vilken typ av produkt det handlar om. Det existerar både kortsiktiga och långsiktiga interorganisatoriska relationer inom branschen vilket påverkar integreringsgraden. Exempelvis hävdar Nilsson på ICA följande avseende kortsiktiga leverantörsrelationer:

*”Ja det är lite så att man kan spela ut dom mot varandra när det gäller priser, då använder man ju vad den andra personen hos en leverantör sagt för att få igenom det hos den andre leverantören.”*  
(Nilsson, ICA)

Detta uttalande påvisar att det förekommer relationer som fokuserar mest på kostnader, där ett mer integrerat samarbete inte är aktuellt. I en sådan relation blir det svårt att utvinna fördelar som ett integrerat relationsarbete kan medföra, exempelvis effektivitetsförbättringar (Rodrigues et al., 2004). Detta är inte ett ultimatum relationsarbete eftersom samarbetet är relativt ytligt, vilket innebär begränsningar avseende utvecklingsmöjligheter för ett bättre spårbarhetsutnyttjande (Moe, 1998). Ett långsiktigare samarbete är mer önskvärt eftersom det kan leda till bättre utvecklingsmöjligheter för parterna. Det styrks av Erlandsson & Westereng på Zoégas som yttrar sig enligt följande avseende långsiktiga relationer: ”Man försöker bygga

upp långsiktiga för att kunna bygga upp nånting och se en jämn kvalitet.”. Vikten av långsiktigt relationsarbete påvisas även nedan:

*”Och det är jätteviktigt att bygga upp ett långsiktigt samarbete med leverantörer för det blir bättre för alla parter. Det går lättare att bygga upp förhandlingar och liknande med personer om man känner dom bättre.” (Nilsson, ICA)*

Uttalanden ovan konstaterar att ett långsiktigt relationsarbete är viktigt eftersom resultatet av relationen kan bli mer gynnsam för båda parter. Det går även att tolka som att långsiktigheten möjliggör en djupare integrering mellan parterna, vilket är betydelsefullt enligt Giménez & Ventura (2003). Att integrera de interorganisatoriska relationerna djupare är ovanligt, dock framgår det att potential för ett sådant arbete existerar: ”Det finns säkert utrymme för att hitta områden där man genom att jobba ännu tätare undviker dubbelarbete. Det tror jag, så det kan man nog säga generellt.” (C Larsson, Findus). Det blir här tydligt att möjligheten för att jobba mer integrerat och därigenom uppnå ett bättre spårbarhetsutnyttjande existerar. Samtidigt påvisar detta uttryck att sådant arbete inte förekommer i dagsläget. Här finns med andra ord incitament för att jobba mer integrerat för att därigenom undvika dubbelarbete (Rodrigues et al., 2004). Att utvecklingen av ett interorganisatoriskt relationsarbete är möjligt och av intresse för företagen inom livsmedelsbranschen tydliggörs nedan:

*”Det vi vill ha från dom egentligen är deras kunnande förpackningstekniskt inom ett visst område. Så att allt som har att göra med recept-sidan jobbar vi tillsammans med utvecklingsavdelningen och leverantören...” (Widov, Findus)*

Ovan konstateras att företag delvis etablerar relationer för att tillgå andra företags kompetens eller tillskansa sig kunskap som saknas i dagsläget vilket går att relatera till Hunt & Davis (2008) och Cravens & Shipp (1993). I klartext innebär detta att det krävs ett djupare samarbete för att kunna utnyttja andra organisationers resurser.

Som vi påvisat i detta avsnitt är djupt integrerade relationer inom livsmedelsbranschen ett ovanligt arbetssätt. Att möjligheten för ett mer integrerat interorganisatoriskt relationsarbete existerar, går att konstatera. Dock är det inte mycket av det empiriska materialet som bekräftar den teoretiska referensramen vi presenterat. Detta tyder på att denna aspekt är något som företag aktiva inom livsmedelsbranschen behöver arbeta mer med för att kunna utnyttja



spårbarhetens fördelar.

#### **4.3.2. Förtroendets framväxt för interorganisatoriskt arbete**

För att en interorganisatorisk relation ska fungera optimalt är det fundamentalt att ett förtroende mellan de involverade parterna existerar, vilket stöds av Ring & Van de Ven (1994) och Jarillo (1988). Existerar ett förtroende blir det lättare att skapa ett mer integrerat samarbete som kommer fungera effektivt och därigenom underlätta ett bättre utnyttjande av spårbarhetens fördelar.

Hur förtroende växer fram inom livsmedelsbranschen varierar men fokuserar bland annat på hur parterna presterar efter de avtal som slutits. Detta blir essentiellt enligt Levinthal & Fichman (1988) som hävdar att ett förtroende växer fram med tiden. Deras teori kan associeras till detta eftersom förtroendet växer fram beroende på flera aktioner mellan de involverade företagen. Detta i sin tur knyts samman med Tubin & Levin-Rozalis (2008) åsikter, som bygger på att upprepade ageranden mellan de involverade organisationerna är avgörande huruvida ett förtroende utvecklas eller inte. Sajland på Procordia yttrar sig enligt följande angående hur ett förtroende växer fram, vilket styrker uttalanden ovan: ”Att de kan leverera vad de säger och det vi vill ha är absolut det viktigaste...”. Nedan följer ytterligare uttalanden från ett antal företag som styrker dessa konstateranden:

*”Dom måste prestera bra, så fungerar branschen. Det finns otroligt många leverantörer man kan använda sig utav så den man väljer; det är klart att den måste prestera bra, ha bra kvalité, ha bra pris och leveranssäkerhet. För annars åker den dit. Det finns ju så otroligt många att välja mellan.” (Nilsson, ICA)*

*”Alltså det finns en bas som krävs av samtliga sen kan man säga att förtroendet blir olika beroende på hur dom uppför sig och presterar när du är i en relation. Du känner av det ganska snabbt, du har exempelvis vissa leverantörer, så om du säger till dom att lastbilen ska vara här på måndag så är den det medan om du säger samma sak till någon annan så räknar man att det dröjer två veckor.” (Widov, Findus)*

*”Vi mäter ju till exempel med leveransnoggrannhet att man levererar i rätt tid och i rätt mängd, så man mäter mer hur man sköter den och vilken kvalité. Vi har också lämnat specifikationer på att det är det*

*här vi förväntar oss och sen mäter man det emot dom.” (Erlandsson & Westereng, Zoégas)*

Enligt dessa uttalanden är prestationer essentiellt vid skapandet av förtroende. Det innebär med andra ord att det krävs ett konsekvent och jämnt presterande av företagen. Uppfylls inte det överenskomna inom relationen kan förtroendet och pålitlighet mellan företag reduceras, vilket kan hindra att ett mer integrerat samarbete för bättre spårbarhetsutnyttjande utvecklas. Dessa uttalanden styrker ovan nämnda teorier men samtidigt går de att associera till en av Caldwell & Claphams (2003) förtroendeskapaande faktorer; uppgiftskompetens. Personerna ovan menar att de företag som ingår i relationen måste leverera det som parterna kommit överens om ska ingå i samarbetet. Caldwell & Clapham (2003) anser att företag måste kunna lösa de uppgifter som ingår i relationens mål och syfte. Att en del av förtroendeskapaande utgår ifrån denna aspekt framgår tydligt från ovan personer.

Detta är givetvis inte det enda sättet inom branschen som förtroende byggs upp på. Innan en relation skapas inom livsmedelsbranschen genomförs granskningar för att säkerställa kvalitetscertifieringar. Detta är därmed av betydelse för skapande av förtroende precis som prestationer. Detta styrks av Ring & Van de Ven (1992) som menar på att förtroende kan växa fram när organisationer får mer kunskap om varandras organisationer. Det är även relaterbart till Caldwell & Claphams (2003) teori avseende förtroendeskapaande aspekter. De menar på att företag ska vara insatta i förordningar och liknande, samt följa dem. Eftersom kvalitetscertifieringar är viktiga inom livsmedelsbranschen beroende på spårbarhetsförordningen (178/2002/EU), är det viktigt för involverade företag inom relationen att de är införstådda med dessa. Det framgår att förtroende avseende kvalitetscertifiering kan växa fram när företagen undersöker varandras organisationer (Ring & Van de Ven, 1992). Detta framgår utifrån Sajland på Procordia: ”...och att de levererar enligt de specifikationer vi lämnar ut. Och då måste de commita sig och säga att de kan leverera det.”. Nedan följer ytterligare uttalanden som påvisar detta samband:

*”Om det är personer som verkar kunniga, vi gör ju ofta så att träffar vi en ny leverantör. Då sitter inköparen givetvis med i den diskussionen men vi tar även med utvecklarna också som är dom mest tekniskt drivna inom det området, som vi då ska titta på med den leverantören. För då kan man tillsammans plocka ut så mycket som*

*möjligt och då kan man bestämma; att ja dom här verkar som dom vet vad dom sysslar med.” (Widov, Findus)*

*”Dels, för det första att dom är certifierade, och sen känner du att när du kommer dit när du går runt i fabriken och tittar, du ser ordning och reda, personal är engagerad, ledningen är engagerad. Det är en helhetsbedömning som man känner på en gång.” (C Larsson, Findus)*

Dessa uttalanden går att tolka som att en viktig del i ett förtroendeskapande mellan organisationer är när en klarare insikt i hur organisationer arbetar framgår. Detta kan innebära att när företag får en bredare kunskap om arbetsätt och liknande som är satisfierande finns möjligheten för ett förtroende att växa fram. Det framgår även att certifieringskrav är grundläggande. Det blir även tydligt att en bedömning av företagen görs eftersom företaget i helhet granskas. Detta innebär att de bedömer företagets position i sin helhet huruvida de inger pålitlighet eller inte.

Det framgår tydligt utifrån denna nulägesanalys att förtroende är centralt och viktigt för interorganisatoriskt relationsarbete inom livsmedelsbranschen. Företagens svar är mycket relaterbara till den teoretiska referensramen. Detta tyder på att denna aspekt är något som företagen inte behöver fokusera ytterligare på för att det interorganisatoriska relationsarbetet associerat till spårbarhetsarbetet ska fungera bättre.

### **4.3.3. Ramverk**

Ramverkets betydelse för etableringen av interorganisatoriska relationer inom livsmedelsbranschen är betydelsefull för att företagen ska ha en tydligare överblick över deras åtagande inom samarbetet (Das & Teng, 2000). Att hantera en relation utan ramverk kan komma visa sig vara ödestiget då det finns en komplexitet i relationer som ett ramverk hjälper till att hantera (Veludo et al., 2006). Det framgår av vårt empiriska material att ramverk används. Syftet är främst för att klarlägga att företaget som ingår i relationen ska klara av att bland annat möta kvalitetskrav, spårbarhetskrav och certifieringskrav. Av nedan uttalande styrks ramverkens etablering inom denna bransch:

*“Vi har ramavtal som måste uppfyllas när vi kommer överens med en leverantör och då går man givetvis igenom det. Förutom då*

*specifikationen så bifogas även det till avtalet och det sköter inköp. Och då går man igenom det och det är förhandling helt enkelt där leverantören får gå hem och läsa på, och se om dem kan ställa upp på det här...” (Sajland, Procordia)*

Detta uttalande bevisar att ramverk existerar och att företagen har standards på hur de vill att samarbetspartners ska arbeta. Vidare innebär det att det blir lätt för företag att identifiera ineffektivitet och liknande inom relationen (Brinkerhoff, 2002). Detta grundas på att de involverade företagen vet varandras ansvarsområden inom relationen. Det blir därmed enklare att spåra vem som har presterat otillräckligt. Detta styrks ytterligare av Företag X:

*“Ja det är väldigt tydligt att det finns ett avtal i botten där det är specat vilka tjänster som företaget vill att vi utför åt dem och hur det ska gå till. Det står till och med exakt, med andra ord är det ett digert avtal som är framtaget. Vi har ju inga sådana stora avtal med någon annan på den detaljnivån.” (Platschef, Företag X)*

Vi ser här tydligt vad det är för fördelar med att ha ett ramverk och det stämmer överens med vad Veludo et al. (2006) påpekar. Nämligen att ett ramverk möjliggör för företag att analysera sina relationer för att se att de presterar som de ska (Veludo et al., 2006). De säger även att det inte är specificerat vad det är som ska ingå i avtalen utan det varierar beroende på relationen. Även om det finns ramverk och det tydligt går att se fördelarna med dem kan det även komma att låsa relationen genom ett statiskt hanterande som hämmar utvecklingen. Detta påvisar citatet nedan:

*“Det som kan vara negativt är att ibland kanske man kan tycka att dom här ramverken eller dom här ramavtalen som finns, att om dom inte är i balans. Att det hämmar utvecklingen. (Andersson, SLS)*

Vi kan se att ramverken finns med från starten vid ett byggande av en relation och företagen visar även att de är medvetna om vad det ger för effekter med användande av ramverk. För att lyfta ramverkets betydelse vid en djupare integrering vill vi öppna upp för aspekten att skapa nya ramverk för en djupare integrering med de långvariga och stabila relationerna. Detta kommer att lyftas fram i den avslutande analysdelen.

#### **4.4. Interorganisatoriskt relationsarbete för ökat spårbarhetsutnyttjande**

Vi hävdar att integrering av interorganisatoriska relationer är fundamentet för att en optimal utnyttjning av spårbarhet ska kunna möjliggöras. Vi har tidigare konstaterat att det existerar många relationer för företag inom livsmedelsbranschen, både kortsiktiga och långsiktiga. Detta innebär att det inte är hållbart ur finansiella aspekter att ha djupt integrerade relationer med samtliga. De kortsiktiga relationerna kommer inte vara det primära målet för en integrering utan det är istället de relationer som är av långsiktig karaktär, förutsatt att de har en ekonomisk betydelse. Genom att fokusera arbetet på långsiktiga och lönsamma relationer reduceras risken för felinvesteringar (Han et al., 1993). Ytterligare ett krav för att integreringen ska vara gynnsam är att båda parter ska kunna tillföra något till samarbetet, därmed undviks ett alltför beroendeartat samarbete. Detta styrks av Das & Teng (2001) som hävdar att det är viktigt att båda bidrar med kompetens inom relationen. Det vi ser som fördelaktigt med att integrera relationer är att företag kan utnyttja tillgängliga resurser i samarbetet. Ett integrerat samarbete avseende ett förbättrat spårbarhetsutnyttjande handlar om att bistå varandra med sina olika kompetenser för att därigenom optimera spårbarhetens värdeadderande aspekter. Detta styrks av Giménez & Ventura, (2003) och Cravens & Shipp (1993) som hävdar att partnerskapet är mer än att köpa och sälja produkter till varandra. Vidare menar vi att en integrering av spårbarhetsarbetet gör det lättare för företag att anpassa sig efter nya förändringar, exempelvis genom nya lagstiftningar och krav. Tillkommer nya spårbarhetskrav blir det lättare att anpassa sig efter dessa om du jobbar interorganisatoriskt. Detta grundar vi på att det föreligger en större kompetensbas eftersom du kan utnyttja mer än den intraorganisatoriska. Detta styrks av Chen et al. (2009) som hävdar att ett integrerat samarbete hjälper till att möta förändringar på marknaden. I partnerskapet bör företagen utvecklas tillsammans och därigenom etablera en win-win situation där båda parter kan dra nytta av varandras resurser. Detta understöds av Hunt & Davis (2008) som menar på att det har vuxit fram en ökad insikt med att kunna använda sig av dessa resurser. Av Widov på Findus framgår detta tydligt: "Det vi vill ha från dom egentligen, är deras kunnande förpackningstekniskt inom ett visst område.". Även om det finns en ökad förståelse bland företag att det går att dra fördel av det andra företags resurser finns det faktorer som måste beaktas och arbetas med innan detta är möjligt. Risker med samarbetet är en aspekt som måste beaktas innan ett mer integrerat arbete inleds, detta styrker Das & Teng (2001) som säger att ett företag som ingår i ett partnerskap har högre risker inom partnerskapet än vad de hade haft ifall de agerat på egen hand. Exempelvis om ett företag går i konkurs inom ett integrerat

spårbarhetsarbete kommer det att påverka den andra parten negativt, eftersom de riskerar att gå miste om resurser de utnyttjat av varandra (Singh & Mitchell, 1996). Att integrera relationer djupare bör därför göras med omtanke och noga överväganden för att säkerställa en gynnsam relation.

För att en djupare integrering ska vara möjlig anser vi att en relation måste byggas upp och vara långvarig. Ring & Van de Ven (1994) hävdar detta då de säger att en relation inte kan utvecklas ifall det inte finns förtroende att bygga på. Ett lågt förtroende kan vara en konsekvens av att parterna inte litar på den andres kompetens och då är de inte ett aktuellt objekt för ett närmare relationsarbete. En sådan relation kommer vara fylld av barriärer (Powell et al., 1996) och därmed kommer relationen att kantas av otillfredsställelse. Vi hävdar istället att en integrering bör ske där relationen mellan företag är satisfierande för båda parter. För att uppnå en tillfredsställande relation är förtroende grundläggande eftersom en trygghet i den andra partens presterande avseende spårbarhetsarbetet då föreligger. Detta styrks av Mohr & Spekman (1994) som hävdar att ett bra förtroende ligger till grund för en satisfierande relation. För att en djupare integrering ska vara möjlig måste därför ett förtroende förekomma. Det tar lång tid att bygga upp ett förtroende men det kan raderas väldigt snabbt ifall inte relationen vårdas. Detta har flera av våra intervjuobjekt varit noggranna med att framlyfta som väsentligt när det gäller relationsbyggande. Ett förtroende byggs upp genom att parterna i samarbetet presterar utefter de ramverk som är uppsatta vid starten för relationen. Det som i de här fallen har ingått i ramverken har främst varit krav på matsäkerhet och kvalitetscertifieringar. Presterar företagen enligt ramverken kommer ett förtroende etablerats till den parten. Förtroendet som skapats för den andra parten möjliggör att en längre relation kan etableras. Det är dessa långvariga relationer med ett redan etablerat förtroende som är objekten för ett mer integrerat samarbete med spårbarhet. Grunden för integrering hävdar vi därmed bygger på att ett starkt förtroende mellan parterna måste existera. Detta ska baseras på hur företagen presterat och uppnått åtaganden utifrån det ramverk som upprättats vid relationens upptakt.

Ovan ser vi kriterierna för att det ska vara möjligt att etablera en integrering avseende spårbarhetsarbete mellan två företag. Vid en djupare integrering vill vi skapa ett kompletterande ramverk utöver det som skapades vid etableringen av relationen. Detta komplement ska enbart fokusera på aspekterna rörande spårbarhetsarbetet för att tillföra

ytterligare säkerhet eftersom en djupare integrering skapar ett större beroende av den andra parten och de kommer påverkas mer av varandra. Ramverket kommer klargöra vad det är som ska uppnås med samarbetet och då minimera risken Das & Teng (2001) nämner - nämligen att de olika parterna har olika intressen med samarbetet som kan komma att skapa konflikter. Exempel på detta är att det ena företaget enbart går in i relation för att tillförskansa sig kompetensen från den andra parten för att sedan avsluta relationen (Das & Teng, 2001). Med skapandet av ett nytt ramverk avseende spårbarhetsarbetet kommer båda parter kunna känna en större säkerhet för att ingå i ett mer integrerat samarbete och som Kernaghan (1993) hävdar kommer även relationen vara lättare att bevara. Ramverket avseende spårbarhetsintegreringen är till för att säkerställa en större kontroll i relationen, och för att tydliggöra de olika parternas åtaganden. Detta styrks av Gillies (1998) vars påstående innebär att ett ramverk underlättar kontroll och maktfördelning inom den interorganisatoriska relationen. Vi hävdar även att ramverket som etableras för spårbarhetsintegreringen kommer framtas av båda parterna. Via ett gemensamt skapande av ramverket kommer risken för en minskad autonomi och alltför stort beroende av den andra parten kunna minimeras (Van de Ven & Walker, 1984). Detta hävdar vi kommer undvikas eftersom båda företagen kommer föra fram sina synpunkter och krav på relationen. Genom detta arbetssätt hävdar vi att en autonomi mellan företagen kommer existera och ett starkt beroende mellan dem kommer undvikas. Därmed kommer risken för komplikationer inom en beroenderelation reduceras (Han et al., 1993). Ramverket är till för att skapa en tydlig bild i hur det ska arbetas med spårbarheten för att optimera dess fördelar, det blir därmed essentiellt att företagen kan arbeta relativt självständigt med sina ansvarsområden. I ramverket ska det finnas tydliga arbetsfördelningar för att möjliggöra respektive företags självständighet i arbetet med spårbarhet. Existerar ett stort beroende mellan parterna kommer effektiviteten reduceras eftersom det då krävs resurser från båda parter konstant. Det blir kostsamt och ett incitament för att arbeta integrerat med spårbarhet, nämligen reduktionen av kostnaden försvinner.

Ser vi till fördelarna som går att utvinna från ett spårbarhetsarbete kan vi konstatera, av det empiriska materialet, att det inte görs till fullo. Det finns aspekter som kan förbättras och leda till fördelar för företagen. Den viktigaste aspekten inom spårbarhet för livsmedelsföretagen är att kunna säkerställa kvaliteten på produkter samt att uppnå en effektiv återkallning. Dessa aspekter framstår som de viktigaste i empirin, och företagen har ett effektivt arbete med att förbättra dem. De framlyfter att deras arbete fungerar väl för att uppfylla de mål som

lagstiftningen kräver - nämligen spårbarhet ett steg bakåt såväl som ett steg framåt (178/2002/EU). Dock bygger deras arbete upp till ett potentiellt problem då de lämnar över spårbarhetsarbetet när det går utanför det egna företaget vilket leder till att de inte själva har kontrollen utan måste förlita sig till den andre parten. Problemet ligger i att de måste involvera den andre parten för att kunna spåra sina produkter till dess ursprung. Det kan då tänkas att ett involverande av fler parter kommer att påverka spårningen negativt eftersom det kan bli fel på vägen. Det finns i vissa fall produkter, då främst produkter med särskilda märkningar exempelvis Krav och fairtrade, som företagen kan spåra på en gång eftersom informationen om produkten följer med genom hela livsmedelskedjan. På övriga produkter är det vanligaste att informationen lagras lokalt inom företagen och därför inte kan spåras direkt. Genom att jobba interorganisatoriskt enligt ovan kommer det möjliggöra att spårbarhetsarbetet blir mer integrerat i försörjningskedjan. Via ett mer integrerat relationsarbete kommer informationsflödena vara mer öppna, vilket i sin tur kommer resultera i att tiden för att få fram den nödvändiga informationen avseende spårbarhet kommer reduceras. För att informationsflödena ska fungera optimalt krävs det att de olika företagens informationsdelningssystem är kompatibla med varandra. Detta kan ses som en kostnadsbörda för företag men genom att jobba mer interorganisatoriskt kommer den fördelas på mer än en aktör. Samtidigt kommer det behövas ta ställningstagande till vem det är som äger informationen och hur den ska delas. Vid ett mer integrerat samarbete kan då de företag som är involverade tillsammans skapa ett effektivare spårbarhetssystem som kommer möjliggöra att parterna i samarbetet kan spåra produkterna direkt i sina egna system.

Oförutsedda händelser som bidrar till osäker mat kan leda till att produkter måste återkallas. Sådana händelser innebär ofta pådrag och publicering i media vilket kan skada imagen för företag inom livsmedelsbranschen. Vi hävdar att det integrerade spårbarhetsarbetet kommer förbättra återkallningsprocessen av produkter. Detta beror på att spårbarheten är mer integrerad i försörjningskedjan som innebär att spårningen av produkterna kommer göras betydligt snabbare än om företag måste kontakta aktörer för att sedan avvakta svar. Att ha ett interorganisatoriskt arbete med spårbarheten kommer därmed bidra till att informationen går att tillgå direkt. Därmed går det lösa den eventuella krisen på ett snabbt och effektivt sätt utan att skada de involverade företagen alltför mycket. Detta styrks av Wang & Li (2006) som hävdar att en bra hantering av återkallning kan reducera skadan för företag. Hur informationsdelning och liknande ska fungera är aspekter som bör existera i det



kompletterande ramverket som vi nämnt ovan.

Vid ett effektivare spårbarhetsarbete får företaget tillgång till mer data om produktion och produkter som kan användas till att förbättra produktionen (Buhr, 2003). En del i förbättringsprocessen är att de lättare kan lokalisera problem och åtgärda dem och därmed slippa komplikationerna i framtiden. Bland annat Findus har redogjort för att de ser stora vinningar med detta när de presenterade fördelar med sitt spårbarhetssystem. Att förbättra den interna produktionen via spårbarhet är en aspekt som vi anser görs bäst internt, eftersom produktionstekniska bitar varierar oerhört mellan företag. Den andra delen av produktionen som kan förbättras med hjälp av den data som samlas in via spårbarhet, är att företag lättare kan prognostisera sin produktion och därigenom jobba med sina lagernivåer (Poghosyan et al., 2004). Det är denna aspekt som vi ser kan förbättras med ett mer integrerat relationsarbete genom bättre delning av information avseende spårbarheten. Det kan förbättra arbetet på så vis att företagets leverantörer kan få tillgång till produktionsinformation och därigenom kan de göra egna prognoser för att få ett jämnare flöde genom livsmedelskedjan. Reducerat arbete kan uppnås vid det rigida arbetet som sker med kvalitetskontroller, detta genom att de kan ta del av varandras resultat från kontrollerna. Eftersom kvaliteten är en akilleshäla inom livsmedelsbranschen kommer det att behövas ett väldigt högt förtroende och tillit till den andre partens kunskap och processer för att detta ska fungera. Med tanke på att det inte kommer att ske ett djupt integrerat arbete utan att det finns ett etablerat förtroende kommer de med större sannolikhet kunna lita på den andras kvalitetskontroller eller skapa gemensamma kontroller.

Med tanke på alla skandaler som har skakat livsmedelsbranschen har det vuxit fram ett ökat intresse från allmänheten angående spårbarhet (Wang & Li 2006; Rijswijk et al., 2008). Det handlar om att konsumenten vill känna ett förtroende för produkterna och att de håller hög kvalitet. EU:s förordning 178/2002 var ett steg för att öka förtroendet genom att lagföra att det måste finnas spårbarhet inom branschen (Rijswijk et al., 2008). Det skulle ge en större inblick i företagets verksamhet och därigenom skapa ett större förtroende. Vi ser i det empiriska materialet att företagen jobbar aktivt med att möta kundens krav angående information om produkterna. I linje med teorierna kommer ett arbete med spårbarhet ut mot kund skapa förtroende gentemot företaget, vilket genererar ett positivt värde. I och med att företagen

uppfyller kraven från kund, ser vi inget värdeadderande genom att jobba med denna aspekt i ett mer integrerat spårbarhetsarbete.

## 5. Slutsats

Här kommer vi besvara uppsatsens frågeställning genom att presentera de slutsatser som uppkommit utifrån analysen. Slutsatsen är uppdelad i tre delar. Den inledande delen kommer besvara frågeställningen, och i andra delen kommer vi att lyfta diskussionen utifrån syftet för att visa vårt bidrag till akademien. Den avslutande delen kommer presentera framtida forskning kring ämnet.

### 5.1 Besvaring av frågeställningen

Att spårbarhet är ett fenomen som det forskars mycket kring inom livsmedelsbranschen framgår tydligt. Enligt vårt resonemang under inledningen inriktas dock mycket av forskningen kring hur de tekniska aspekterna ska lösas. Hur ett förbättrat utnyttjande av spårbarhetens värdeadderande aspekter kan uppnås är ett område som forskningen är vag kring. En inblick hur ett sådant arbete kan förbättras är via interorganisatoriskt relationsarbete. Det framgår från vårt teoretiska resonemang i inledningskapitlet att ett arbete med interorganisatoriska relationer kan ge positiva effekter för företag. Därmed fanns det belägg för att undersöka hur ett interorganisatoriskt arbete kan förbättra spårbarheten. Därför kommer vi nu besvara frågeställningen: *Hur kan interorganisatoriskt relationsarbete förbättra spårbarhetsutnyttjande inom livsmedelsbranschen?* Vi har kommit fram till att ett interorganisatoriskt relationsarbete avseende spårbarhetsutnyttjning ska fokusera på integrering av långsiktiga och ekonomiskt viktiga relationer. Det kommer innebära att finansiella risker minimeras. För att en integrering av spårbarhetsarbetet ska vara möjlig hävdar vi att ett förtroende mellan parterna ska existera, vilket främst baseras på prestationer utifrån tidigare interaktioner. Vidare hävdar vi att ett ramverk avseende integreringen ska förekomma vars innehåll tydligt ska redogöra för mål, syften och de olika parternas åtaganden avseende spårbarhetsarbetet. Ramverkets existens kommer därmed minska beroende och tydliggöra kontroll- och maktförhållanden i relationen, eftersom det är framtaget av båda parter. Vad ett sådant relationsarbete möjliggör för spårbarhetsarbetet ska nu redogöras. Det som har varit den centrala punkten för alla företag vi har hämtat empiriskt material ifrån är att säkerställa kvalitet och erbjuda sina kunder matsäkerhet. Det framgår att de ligger i framkant här där de kan spåra sina produkter ett steg framåt och ett bakåt, dock anser vi att ett integrerat arbete kan ge snabbare och effektivare spårbarhet samt att det minimerar stegen i spårbarhetsarbetet. Med ett effektivare interorganisatoriskt relationsarbete kan företag optimera spårbarhetsutnyttjandet och generera fördelar i reducerad återkallningstid samt att få

en bättre precision i spårningen. En lyckad integrering medför att företaget kommer ha bättre koll över produkterna i försörjningskedjan vilket i sin tur leder till att företaget snabbt kan säkerställa eventuella matsäkerhetsrisker eller andra problem som kan uppstå. Uppfylldandet av detta erbjuder kunder en högre säkerhet och kvalitet i sina produkter. Vi hävdar även att vid ett integrerat samarbete framgår en möjlighet att förbättra prognostisering. Vi har kommit fram till att data finns tillgänglig för alla parter vilket möjliggör en större informationstillgång, som bidrar till förbättrad prognostisering. Detta kommer i sin tur bidra till att företag lättare kan hantera och till och med reducera lagernivåer.

En aspekt som tas upp som en möjlig effekt av spårbarhet är produktionsförbättringar men här ser vi ingen direkt ökad möjlighet att arbeta med detta genom en djupare integrering. Det finns dock resurser som företagen kan tillgå av varandra, men utvecklandet av produktionsförbättringar borde vara kvar inom den interna verksamheten.

## **5.2. Diskussion kring syftet**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ett integrerat relationsarbete kan möjliggöra ett bättre spårbarhetsarbete. Det vi vill bidra med till akademien med är ett komplement till de tekniska lösningar som finns inom spårbarhetsområdet. Vi har gjort detta genom att undersöka verkligheten hos flera stora aktörer inom den svenska livsmedelsindustrin för att kunna analysera den mot vår teoretiska referensram. De bidrag som har kommit från våra slutsatser är generaliseringar som ska ge en bild av vad som ska ingå i ett integrerat spårbarhetsarbete samt vilka effekter det kommer att ge. Eftersom vi har samlat empiri från flera stora aktörer och analyserat materialet utifrån den teoretiska referensramen hävdar vi att generaliseringen kan bli mer applicerbar än vad en case-studie hade blivit.

Vi motiverar vårt bidrag till akademien genom att ha en väl grundad teoretisk diskussion om ämnena spårbarhet och interorganisatoriska relationer var för sig. Genom att vi har knutit samman de två ämnena via empiriskt material har en bild skapats av hur ett integrerat relationsarbete kan ge spårbarhets fördelar.

## **5.3. Framtida forskning**

Ett interorganisatoriskt relationsarbete rörande spårbarhetsutnyttning är ett fält som vi tidigare påvisat inte är vältäckt ur ett akademiskt perspektiv. Det förefaller därför naturligt att

det finns mer att forska kring detta fenomen. Det finns intressanta aspekter som kan kompletteras till denna uppsats men som inte berörs. Beroende på tidsaspekter har dessa utelämnats. Exempelvis finns det inga samarbeten i dagsläget inom livsmedelsbranschen av denna sort vars kännedom tillfallit oss. Detta har bidragit till att denna uppsats bidrag blir på en analytisk nivå. Att komplettera denna uppsats kontext med case-studier avseende tekniska lösningar gör det lättare att se vilka fördelar som går att mäta. Det hade även tydligare kunnats påvisa spårbarhetsutnyttjandet om forskning gjorts där ett integrerat relationsarbete implementerats. Denna uppsats fokuserar på ett specifikt interorganisatoriskt relationsarbete framtaget utav oss och hur det påverkar spårbarhetens värdeadderande aspekter. Interorganisatoriska relationer är ett oerhört brett fenomen inom den akademiska världen och det förefaller därmed att det kan finnas fler perspektiv att forska kring, angående hur relationsarbetet ska vara utformat för att utnyttja spårbarheten optimalt.

## 6. Källförteckning

### 6.1. Tryckta källor

Alfaro, J.A. & Rábade, L.A. (2009). Traceability as a strategic tool to improve inventory management: A case study in the food industry. *International Journal of Production Economics*, vol. 118, no. 1, ss. 104-110.

Barringer, R.B. & Harrison, S.J. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, vol. 26, no 3, ss. 367-403.

Brinkerhoff, J.M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 25, No. 3, ss. 215-231.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber AB.

Buhr, B.L. (2003). Traceability and Information Technology in the Meat Supply Chain: Implications for Firm Organization and Market Structure. *Journal of Food Distribution Research*, vol. 33, ss. 13-26.

Caldwell, C. & Clapham, E.S. (2003), Organizational trustworthiness: an international Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, No. 4, ss. 349-62.

Chen, H., Daugherty, J. P. & Landry, D. T. (2009). Supply chain process integration: a theoretical framework. *Journal of business logistics*, vol. 30, no. 2, ss.27-46.

Choe, Y. C., Park, J., Chung, M., Moon, J. (2008). Effect of the food traceability system for building trust: Price premium and buying behavior. *Information Systems Frontiers*, vol. 11, ss.167-179.

Cravens, D. W. & Shipp, S. H., (1993). Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. *Journal of strategic marketing*, vol. 1, ss.55-70.

Das, T. & Teng, B. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, Vol. 11, No. 1, ss. 77-101.

Das, T. K. & Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework\*. *Organization Studies*, 22/2, ss.251-283.

Doz, Y.L. & Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering* [Elektronisk]. Boston: Harvard Business School Press. Tillgänglig: Google Books. [2012-04-02]

Gillies, P. (1998). Effectiveness of alliances and partnerships for health promotion. *Health Promotion International*, Vol. 13, No. 2, ss. 99-120.

Giménez, C., & Ventura, E. (2003). Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 14 Iss: 1 ss.77 – 88.

Golan, E., Krissoff, B., Kuchler, F., Calvin, L., Nelson, K., & Price, G. (2004). Traceability in the US food supply: economic theory and industry studies. *Agricultural economic report*, no. 830.

Han, S. L., Wilson, D. T., & Dant, S. P. (1993). Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*, vol. 22, ss.331–338.

Hobbs, J. E. (2003). Traceability in Meat Supply Chains. *Current Agriculture, Food & Resource Issues*, no. 4, ss. 36-49.

Hunt, S. D. & Davis, D. (2008). Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44, no. 1, ss.10-21.

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

Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, vol. 9, ss. 31-41.

Kelepouris, T., Pramataris, K., Doukidis, G. (2007). RFID-enabled traceability in the food supply chain. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 107, no. 2, ss.183-200.

Kernaghan, K. (1993). Partnership and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations. *Canadian Public Administration*, Vol. 36 , No. 1, ss. 57-76.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 2:2. Lund: Studentlitteratur, AB

Levinthal, D.A. & Fichman M. (1988). Dynamics of interorganisational attachments: auditor-client relationships. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, ss. 345-369.

Mai, N., Bogason, S.G., Arason, S., Arnason, S.V., & Matthiasson, T.G. (2010). Benefits of traceability in fish supply chain - case studies. *British Food Journal*, vol. 112, ss. 976-1002.

Moe, T. (1998). Perspectives on traceability in food manufacture. *Trends in Food Science & Technology*, vol. 9, ss.211-214.

Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, vol. 15, ss. 135-152.

Oliver, C. (1990) Determinants Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, vol. 15, no 2, ss.241-265.

Osborn, R.N. & Hagedoorn, J. (1997). The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, ss. 261-278.



Poghosyan, A., Gonzalez-Diaz, F. & Bolotova, Y. (2004). Traceability and Assurance Protocols in the Global Food System. *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 7, no. 3, ss118-126.

Popper, D.E. (2007). Traceability: Tracking and privacy in the food system. *Journal of Geographical Review*, vol. 97, no. 3, ss.365-389.

Powell, W.W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganisational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, ss. 116-145.

Rijswijk, V. W., Frewer, J. L., Menozzi, D., Faioli, G. (2008) Consumers perceptions of traceability: A cross-national comparison of the associated benefits. *Food quality and preference*, vol. 19, ss.452-464.

Ring, P.S. & van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organisations. *Strategic Management Journal*, vol. 13, ss. 483-498.

Ring, P.S. & van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganisational relationships. *Academy of Management Review*, vol. 19, ss. 90-118.

Rodrigues, A. M., Stank, T. P. & Lynch, D. F. (2004). Linking Strategy, Structure, Process and Performance in Integrated Logistics, *Journal of Business Logistics*, vol. 25, no. 2, ss.65-94.

Saltini, R. & Akkerman, R. (2011). Testing improvements in the chocolate traceability system: Impact on product recalls and production efficiency. *Food Control*, vol. 23, ss. 221-226.

Schwägele, F. (2005). Traceability from a European perspective. *Meat Science*, vol. 71, ss.164–173.

Shanahan, C., Kernan, B., Ayalew, G., McDonnell, K., Butler, F. & Ward, S. (2008). A framework for beef traceability from farm to slaughter using global standards: An Irish perspective. *Computers and Electronics in Agriculture*, vol. 66, ss.62–69.

Singh, K. & Mitchell, W. (1996) Precarious Collaboration: Business Survival After Partners Shut Down or Form New Partnership. *Strategic Management Journal*, vol. 17, Special Issue: *Evolutionary Perspectives on Strategy*, ss. 99-115.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Upplaga 4:2. Lund: Studentlitteratur AB.

Tubin, D. & Levin-Rozalis, M. (2008). Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 Iss: 7, ss. 704 – 722.

van de Ven, A.H. & Walker, G. (1984). The dynamics of interorganisational coordination. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 4, ss. 598-621.

van Dorp, K-J. (2002). Tracking and tracing: a structure for development and contemporary practices. *Logistics Information Management*, vol. 15, no. 1, ss.24-33.

Veludo, M. L., Macbeth, D & Purchase S. (2006). Framework for relationships and networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 21, no. 4, ss. 99-207.

Wang, X. & Li, D. (2006). Value Added on Food Traceability: a Supply Chain management Approach. *IEEE International conference on operations and logistics, and informatics*, 2006, Shanghai, China. June, ss. 493–498.

## **6.2. Elektroniska källor**

EU-Lex Ingång till EU rätten. [www.eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu) (2012)

<http://eur-lex.europa.eu/sv/index.htm>,

(Läst: 2012-03-29)

Findus. [www.findus.se](http://www.findus.se) (2012)

<http://www.findus.se/om-findus/>

(Läst: 2012-05-08)

ICA. [www.ica.se](http://www.ica.se) (2012)

<http://www.ica.se/Om-ICA/>

(Läst: 2012-05-08)

Procordia [www.procordia.se](http://www.procordia.se) (2012)

<http://www.procordia.se/Om-Procordia>

(Läst: 2012-05-08)

Scan. [www.scan.se](http://www.scan.se) (2012)

<http://scan.se/om-oss>

(Läst: 2012-05-08)

SvD. [www.svd.se](http://www.svd.se) (2012)

[http://www.svd.se/mat-och-vin/salmonella-i-icas-notfars\\_6823617.svd](http://www.svd.se/mat-och-vin/salmonella-i-icas-notfars_6823617.svd)

(Läst: 2012-03-20)

Zoégas. [www.nestle-nordic.com](http://www.nestle-nordic.com) (2012)

<http://www.nestle-nordic.com/zoegas>

(Läst: 2012-05-08)

## **7. Bilagor**

### **Bilaga 1**

#### **Intervjuguide spårbarhet**

Hur arbetar ni med spårbarhet i dagsläget?

Vad är ert mål med spårbarheten idag?

Jobbar ni med att effektivt förbättra spårbarheten?

Hur långt tillbaka kan ni gå i leden, det vill säga innan ni behöver ta kontakt med leverantörer?

Vad ser ni för värde i att jobba med spårbarhet?

Har ert arbete med spårbarhet ändrats något sen EU:s förordning trädde i kraft 2005?

Ser ni återkallningsrisken som ett överhängande problem?

Vad ser ni att spårbarheten tillför till er organisation idag?

Är "added value" (fördelar) med spårbarhet något ni tänker på?

- Produktkvalitet
- Kundperspektiv
- Produktionsförbättringar

Har ni någon uppföljning av dessa fördelar?

Vid spårbarhet sker datainsamling, använder ni er av denna data på fler sätt än till spårbarheten?

Hur ser det ut i framtiden?

## **Bilaga 2**

### **Intervjuguide relationer**

Hur arbetar ni med era relationer?

Hur jobbar ni för att vårda era relationer?

Jobbar ni med att bygga närmare relationer?

Vad ser ni för fördelar/nackdelar med att jobba med interorganisatoriska relationer?

Ser ni några skillnader på nya och gamla relationer?

Vad skulle kunna förbättras i det dagliga arbetet med att ha ett närmare arbete med era kunder?

Vad har ni stött på för problem vid byggandet av relationer?

Har ni något ramverk vid starten av en relation?

Finns det tydliga mål vad relationen ska tillföra?

Vilka konsekvenser har ett bortfall av en relation?

Påverkar det mer ifall det har varit ett närmare arbete?

Är ni beroende av några relationer?

Om Ja

- Hur är ni beroende?

- Hur påverkar det ert arbete?

- Vad skulle hända ifall ni förlorade den relationen?