



Strukturer och strategier för lönsam produktion och säker tillförsel av inhemskt nötkött

Lärdomar från McDonald's europeiska leverantörskedjor

Ellinor Isgren, Erik Hunter

Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi, SLU Alnarp

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

Rapport 2013:24

ISSN 1654-5427

ISBN 978-91-87117-55-8

Alnarp 2013



LANDSKAP TRÄDGÅRD JORDBRUK

Rapportserie

Strukturer och strategier för lönsam produktion och säker tillförsel av inhemskt nötkött

Lärdomar från McDonald's europeiska leverantörskedjor

Ellinor Isgren, Erik Hunter

Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi, SLU Alnarp

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

Rapport 2013:24

ISSN 1654-5427

ISBN 978-91-87117-55-8

Alnarp 2013

Förord

Det här är en svensk översättning av slutrapporten för projektet "*Dynamics of price fluctuations and supply stability of Swedish Beef: A comparative study of McDonald's European supply chains*" som finansierades av Svenska McDonald's and utfördes under 2012-2013 vid Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi (AEM), Sveriges Lantbruksuniversitet, Alnarp. Den ursprungliga iden till projektet var ett resultat av samarbete mellan Svenska McDonald's, LRF och Sveriges Nötköttsproducenter (SNP) som har ett gemensamt intresse i att hitta vägar mot bättre produktivitet, lönsamhet och tillförselssäkerhet hos den svenska leverantörskedjan för nötkött. Representanter från de tre organisationerna satt med i styrgruppen som hjälpte till att utforma och vägleda forskningen från början till slut. I styrgruppen fanns även Jens Hultman (Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet) och Jan Larsson (SLU). Författarna är tacksamma för deras värdefulla synpunkter under arbetets gång och ser projektet som ett bra exempel på den typ av samarbete som studien själv lyfter fram.

För deras hjälpsamma tillmötesgående, gästfrihet och öppenhet vill vi också rikta ett varmt tack till alla intervjupersoner och de som hjälpt till att organisera studiebesök i de österrikiska, irländska, brittiska och svenska nötköttskedjorna!

Ellinor Isgren & Erik Hunter
Alnarp, 2013-11-11

Innehållsförteckning

Förord.....	1
Sammanfattning.....	5
I Inledning.....	8
1.1 Bakgrund till projektet.....	8
1.2 Om rapportens upplägg.....	8
1.3 Vägledande forskningsfrågor.....	8
2 Litteraturgenomgång.....	9
2.1 Inledning – varför krångla till det?.....	9
2.2 Den fysiska värdekedjan och dess omgivning.....	9
2.3 Olika sätt att styra och delta i en leverantörskedja.....	10
2.4 Kedjans pengaflöde.....	11
2.5 Makt i värdekedjan.....	12
2.6 Relationskvalitet i uthålliga leverantörskedjor.....	13
2.7 Betydelse av litteraturstudien.....	14
3 Metod.....	14
3.1 Allmänt om genomförandet.....	14
3.2 Studentuppsatser.....	15
3.3 Organisation av intervjuer & val av intervjuer.....	15
3.4 Begränsningar & avgränsningar.....	15
4 Landsöversikter.....	16
4.1 Sverige.....	16
4.1.1 Primärproduktion.....	16
4.1.2 Förädling och försäljning.....	16
4.1.3 Prestation & utmaningar: Sverige.....	16
4.2 Österrike.....	17
4.2.1 Primärproduktion.....	17
4.2.2 Förädling och försäljning.....	17
4.2.3 Prestation & utmaningar: Österrike.....	18
4.3 Irland.....	18
4.3.1 Primärproduktion.....	18
4.3.2 Förädling och försäljning.....	18
4.3.3 Prestation & utmaningar: Irland.....	18
4.4 Storbritannien.....	19
4.4.1 Primärproduktion.....	19

4.4.2 Förädling och försäljning	19
4.4.3 Prestation & utmaningar: Storbritannien.....	19
4.5 Jämförelse mellan de fyra länderna.....	19
5 Resultat från Österrike, Irland och Storbritannien	20
5.1 Kedjornas struktur & utmärkande drag	20
5.1.1 Österrike	20
5.1.2 Irland och Storbritannien.....	21
5.2 Kedjorna idag – prestation och utmaningar	23
5.2.1 Österrike	23
5.2.2 Irland och Storbritannien.....	24
5.3 Nyckelstrukturer, strategier och verktyg.....	25
5.3.1 Samordning i producentledet: producentföreningar & grupper	25
5.3.2 Kommunikation och samarbete mellan kedjenivåerna	26
5.3.3 Att leva med ojämn maktfördelning.....	29
5.3.4 Kvalitetssäkring.....	31
6 Tillbaka till Sverige: hur hjälper detta oss framåt?	35
6.1 Den svenska kedjan och dess utmaningar.....	35
6.2 Organisation är makt.....	35
6.3 Effektivitet och professionalitet på producentnivå	37
6.4 Att ta itu med ineffektivitet & bli mer ”producentorienterad” i förädlingsledet.....	38
6.5 Öppenhet inför nya typer av kontrakt och affärsrelationer	38
6.6 Att knyta producenterna till konsumenterna – och tvärtom.....	39
6.7 Att använda makt på ett hållbart sätt.....	40
6.8 Breda kvalitetssäkringssystem – värdeskapande eller byråkrati?.....	41
6.9 Att säkra kvalitet och tillförsel i den egna kedjan	42
6.10 Samarbete genom kedjan.....	43
7 Slutsatser och rekommendationer	44
7.1 För hela kedjan.....	44
7.2 Primärproducenter	44
7.3 Förädlingsledet	46
7.4 Slutköpare.....	46
7.5 Framtida studier	47
Referenser.....	48

Figurer

2.1 Allmän modell av värdekedjan för nötkött	10
2.2 Maktförhållanden i kedjan	12
3.1 Översikt över projektets genomförande.....	15
4.1 Svenska kött- och mjölkdjur på bete (foto)	16
4.2 En Österrisk gård i Tyrolen.....	17
4.3 Österriska kvalitetsmärkning	18
4.4 Irländska Bord Bias kvalitetsmärkning.....	18
4.5 Den brittiska kvalitetsmärkning Red Tractor.....	19
5.1 Översikt över den österriska kedjan.....	21
5.2 Översikt över den brittish/irländska kedjan.....	22
5.3 Översikt över McDonald's Irlands kedja	22
5.4 Inhysning i Österrike (foto)	24
5.5 Österrikes producentföreningar	25
5.6 Producentföreningen Österreichische Rinderbörses aktiviteter	26
5.7 Två irländska producentgrupper.....	27
5.8 Gårdstavla för M-Rindprogrammet (foto).....	33
6.1 Översikt över den Svenska kedjan.....	35
6.2 Summering av den svenska sektorns utmaningar	36
6.3 Betande djur i södra Sverige (foto).....	37
6.4 Svensk producent hos djuren på bete (foto)	38
6.5 Att uppnå marknadsorienterad produktion.....	40
7.1 Modell för utveckling av kedjan	45

Tabeller

4.1 Nyckeltal från de fyra länderna.....	20
------------------------------------------	----

Sammanfattning

I den här rapporten presenteras resultatet från ett forskningsprojekt utfört vid Sveriges Lantbruksuniversitet i samarbete med McDonald's Sverige, Sveriges Nötköttproducenter och LRF. Syftet var att dra lärdomar från några av McDonald's europeiska motsvarigheter och deras leverantörskedja, kring hur olika strukturer och strategier i kedjan kan hjälpa till att stimulera och stärka produktionen av inhemskt nötkött och därmed också säkra tillgången. Efter förberedelser tillsammans med forskarna inom projektet intervjuades personer inom leverantörskedjan i Österrike, Irland och Storbritannien under våren 2013 av lantmästarstudenter vid SLU i Alnarp, vilket utmynnade i tre kandidatuppsatser. Materialet kompletterades sedan med intervjuer med personer inom den svenska nötköttskedjan.

Då man ser på de fyra länderna kan det vid första anblick tyckas svårt att hämta lärdomar som kan användas i ett svenskt sammanhang. Ändå finns det både i skillnaderna och i likheterna god potential till kunskapsöverföring mellan länderna – även om det måste göras med viss försiktighet. De skiljer sig till exempel betydligt i självförsörjandegrad. Sverige ligger lägst och inte heller Storbritannien är självförsörjande, medan Österrikes är runt 140% och Irlands så stor att de exporterar köttet från 9 av 10 djur. Liksom i Sverige sker nötköttproduktion i dessa länder ofta på små gårdar, så de utmaningarna som det medför kan återfinnas i alla. I alla länder har det också skett en koncentration inom förädlingsledet och än mer i dagligvaruhandeln. Detta kan skapa obalans och ojämn fördelning i kedjan, vilket är ett problem som diskuteras i Sverige men även i till exempel Storbritannien. Till sist är konsumenterna, och deras relation till nötkött och inhemsk produktion, en potentiellt mycket viktig faktor som skiljer sig länderna emellan.

När vi tittar närmre på de kedjor som kan sägas utgöra vår "fallstudie" har vi identifierat ett antal faktorer som kan kunna ligga till grund för rekommendationer för svenska nötköttskedjor. En är hur man inom producentledet organiserar sig. I Österrike ingår en stor andel av producenterna i producentföreningar, som har gemensam prisförhandling och försäljning. Detta

ger dem ett annat förhandlingsläge, lantbrukarna kan ägna sig åt själva produktionen, och det tycks också underlätta samarbete genom hela kedjan. De intervjuade var mycket nöjda med systemet – inte bara lantbrukare, utan också slakteri, köpare och kedjans branschorganisation. På Irland stötte vi i stället på producentgrupper. Dessa kunde vara skapade av producenterna själva, eller på initiativ från slakterier. Grupperna utgörs ofta av relativt stora producenter, och syftar till att producera och marknadsföra en viss kvalitet. I grupperna har man också längre och mer formella kontrakt, vilket annars är ovanligt i alla tre länder. Varken producentföreningar eller -grupper är okänt i Sverige, och vi uppmuntrar utvecklingen mot mer organisation av olika typer inom producentledet.

Slakteriernas arbete med producentgrupper betyder samtidigt närmre samarbete mellan *olika* nivåer i kedjan. Det finns fler; forsknings- och utvecklingsprojekt för ökad kunskapsöverföring och höjning av effektivitet på gårdsnivå och gemensam utveckling av kvalitetssäkringssystem är andra konkreta exempel. Det råder en stor tilltro till att samarbete och god kommunikation genom hela kedjan är en nödvändig och framgångsrik strategi för nötköttssektorn. Då aktörer från olika delar av kedjan samlas kring olika frågor och problem kan mer effektiva och långsiktigt hållbara lösningar skapas, och aktörerna får bättre förståelse för vad som krävs för att de andra "ekrarna i hjulet" ska vara lönsamma och våga satsa. Det hjälper också till att korta ned avståndet mellan lantbrukare och marknaden, vilket är viktigt för att produktionen ska kunna vara marknadsorienterad. Det handlar inte bara om "ren" information och kunskap; det krävs också att de ekonomiska signalerna mellan aktörerna stimulerar produktion och *rätt* produktion – det vill säga den typen som efterfrågas.

Något som är centralt i alla tre länders kedjor är kvalitetssäkringssystem. Alla använder sig av de omfattande system som utvecklats för inhemskt nötkött, och ställer krav på både producenter och förädlingsföretag när det gäller till exempel spårbarhet, livsmedelssäkerhet, djurskydd och miljö. Systemen har växt fram

utifrån konsumenternas efterfrågan och krav, vilket kanske är den största anledningen till att de ses som en nödvändig och generellt positiv utveckling. På grund av efterfrågan har de producenter och förädlare som går med i systemen en betydligt större marknad, och därmed får producenterna också ett högre pris så att produktionen uppmuntras. Det negativa är att systemen innebär en viss arbetsbörda i form av dokumentation, vilket kan hindra små producenter från att ansluta sig därmed stänger dem ute från en stor del av marknaden. Kostnader hålls dock nere av att systemen ofta inte innebär några större förändringar i praktiken, och av att inspektionssystemet subventioneras.

I Österrikes kedja har man, utöver det breda kvalitetssäkringssystem, också utvecklat ett system specifikt för McDonald's kedja. De slakterier och producenter som vill kunna sälja nötkött till McDonald's måste vara medlemmar i programmet. Det kallas M-Rind, och medlemmarna måste uppfylla ett antal krav som kontrolleras av en tredjepartsinspektör. I utbyte får producenterna en merbetalning per kg av slaktvikten (slaktkor). På så sätt vill man bidra på ett mer direkt sätt till den inhemska produktionen av det sorts nötkött som McDonald's (Österrikes största köpare) behöver. En "bonus" är att den här sortens strategier är positiva ur marknadsförings-synpunkt, speciellt i ett land där de egna jordbruksprodukterna värderas högt, där bönder har en god image och det anses viktigt att stödja det inhemska lantbruket. De intervjuade framhåller att programmet är ett resultat av samarbete mellan McDonald's, deras leverantör, slakterierna i kedjan, och producentföreningarna – och inte något som påtvingats "uppifrån".

I alla fyra länder är det köparna, som dagligvaruhandeln och andra stora köpare, som uppfattas ha makten i kedjan. Det är inte förvånande, med tanke på den väldiga marknadskoncentration som har skett – inte riktigt lika mycket som i Sverige, men Österrike är inte långt efter. Man är också överrens om att denna makt har utnyttjats på ett sätt som inte är hållbart i längden, eftersom det sätter så stor press på deras underleverantörer att produktionen går ner och livsmedelsskandaler inträffar. Det här problemet behöver angripas

från två håll; dels behöver producenterna göra vad de kan för att skapa en bättre position genom att till exempel bättre organisation, och dessutom utnyttja sin befintliga förhandlingskraft bättre. Dels behöver köpare som månar om att kunna köpa inhemskt nötkött även i framtiden anamma mer långsiktiga strategier, där man tar hänsyn till vad som händer i hela kedjan och inte bara i transaktionen mellan dem och deras leverantör. Vår fallstudie visar att detta inte är någon orealistisk uppmaning. Det är möjligt att behålla sin bärkraftighet även om det finns andra stora aktörer som fortsätter i gamla spår (kortsiktig vinstmaximering), särskilt om man förstår marknaden, hur man bäst kommunicerar sina strategier utåt, och faktiskt drar nytta av sina strategier. På lång sikt är detta det kanske *enda* realistiska alternativet.

Slutsatser & rekommendationer

Rapporten avslutas med våra slutsatser och rekommendationer. Dessa bygger på den analys som gjorts av resultaten från de tre länderna samt Sverige och stöds av litteraturstudien. Vi behåller kedjeperspektivet och ger rekommendationer som riktar sig mot producenter såväl som förädlingsledet och köpare. Först förespråkar vi dock något som gäller hela kedjan, och hela sektorn; behovet av **tydligare kommunikation och mer samarbete i hela kedjan**, inom leden men kanske särskilt mellan dem. Några exempel på viktiga, mer konkreta förändringar som kräver fungerande kommunikation och samarbete genom hela kedjan är **differentiering** inom segmentet "svenskt" nötkött och **effektiv kommunikation av de egenskaper** som produceras, samt utvecklingen av **betalningsmodeller och informationsöverföring** som skapar incitament och förutsättningar för producenterna att producera enligt marknadens efterfrågan. Det kan finnas stora fördelar i skapandet av "nisch"-kedjor, där engagerade aktörer utforskar nya möjligheter i form av affärsmässiga och tekniska lösningar.

När det gäller **producentledet** förespråkar vi **organisation** genom till exempel producentföreningar för att väga upp för den svaga position man har, av olika anledningar. Det är inte nödvändigt eller ens fördelaktigt för alla producenter, och det är något som måste få växa fram i sin egen takt, men överlag är det en utveckling som hade kunnat ha klart positiva

effekter tillsammans med några av de andra rekommendationerna som vi lägger fram här. Vi vill också uppmana producenter att **utnyttja den förhandlingskraft man faktiskt har** på bästa sätt. Om det finns flera realistiska alternativ måste vanor och lojalitet ibland stå tillbaka för den egna lönsamheten och rimliga prisnivåer i kedjan. Lojalitet och kontinuitet är ofta positivt i leverantörskedjor, men bara om båda parter tjänar på det. Slutligen kan vi konstatera att det behövs **krafttag för att förbättra effektiviteten och resursutnyttjandet** inom nötköttsproduktion. Inom sektorn behöver man lyfta upp och kritiskt se över de saker som vi i Sverige faktiskt *inte* är så bra på. Det behövs välriktade satsningar inifrån producentledet, men också övriga aktörer kan spela en mer aktiv roll.

Även inom **förädlingsledet** finns det problem med ineffektivitet, något som varit känt sedan länge. Vi vill dock belysa det ändå, för ett effektivt förädlingsled med god konkurrens är helt avgörande för att nötköttskedjan ska fungera. Också här finns det behov av en kraftsamling och ett större engagemang för att faktiskt gripa sig an de problem som uppenbarligen är kända. De utmaningar som naturligt finns i svensk slakt och förädling **kräver en företagskultur och arbetsätt som väger emot de svårigheterna**, inte förvärrar dem. Efter de förändringar som skett under de senaste åren behöver de stora förädlingsföretagen jobba för att **anpassa sig till de strukturer** som nu finns i den egna branschen och i kedjan i stort – både gentemot sina leverantörer och mot sina köpare. I riktning mot köparna och marknaden behövs det förändringar när det gäller **klassning och sortering, så att köttets specifika värden kan kommuniceras vidare**. I riktning mot producenterna behöver man bättre **kommunikation och betalningssystem som främjar produktion av de värden och de kvaliteter som efterfrågas**, öppenhet för nya strukturer bland producenterna samt andra typer av **kontrakt som delar upp risken** mellan köpare och säljare mer än tidigare och ger producenter en bättre planeringshorisont. Vi lyfter fram vikten av att slakterier är så kallat **”farmer oriented”** i dagens leverantörskedja; det vill säga att det måste finnas en lyhördhet gentemot producenter och förståelse för vad

som är viktigt för lantbrukare i relationen till slakteriet.

I slutet av kedjan hittar vi **köparna**. Detta är det led där kedjans mest inflytelserika aktörer finns, och det är också de som är mest direkt involverade i kontakten med konsumenterna. Detta ger dem både inflytande och ansvar när det gäller att skapa så mycket värde som möjligt, och hur mycket av det värdet som förs vidare bakåt i kedjan. Den makt som stora köpare har *kan* utnyttjas till att maximera den kortsiktiga lönsamheten genom att sätta press på leverantörskedjan, men föga förvånande kan detta få negativa konsekvenser även för den egna verksamheten i slutändan. Köpare som vill bidra till säkrare tillgången till inhemskt nötkött behöver **omformulera vad som faktiskt är framgångsrika inköpstrategier**, och se mer till vad som händer bortom affärssuppgörelsen med den direkta leverantören. Samtidigt bör köpare **utnyttja makten de besitter till att knuffa kedjan i rätt riktning**: mot mer samarbete, effektiviseringar, differentiering och kvalitetsarbete – framför allt såklart genom arbetet i den egna kedjan.. Slutligen behöver de **göra mer av sin roll som kedjans slutpunkt**. Dels gentemot förädlings- och producentleden, genom att bli bättre på att **förstå vad marknaden efterfrågar och bli bättre på att kommunicera detta bakåt** i kedjan i form av information och ekonomiska incitament. Dels gentemot konsumenterna, genom att lägga ner mer energi på att **kommunicera det inhemska köttets egenskaper, värden och specifika kvaliteter** och genom att göra **sambandet mellan producent och produkt mer synligt**. Vi är försiktiga med rekommendationer kring breda **kvalitetssäkringssystem**, då det finns anledning att tvivla på om de skulle ha samma effekt i Sverige som i dessa tre länder i dagsläget. Däremot kan riktade, kedjespecifika program vara ett alternativ med god potential.

I Inledning

I.1 Bakgrund till projektet

Det här projektet startades på initiativ av Svenska McDonald's, LRF och Sveriges Nötköttsproducenter, med målsättningen att skapa kunskap om hur olika strukturer och strategier i leverantörskedjan för nötkött kan bidra till bättre produktivitet, lönsamhet och tillförsäkerhet av inhemskt producerat nötkött, samtidigt som konkurrenskraften stärks.

Priset för inköpare som Svenska McDonald's betalar för nötkött har gått upp under de senaste åren, men ändå har tillgången fortsatt nedåt. I deras fall betyder detta att omkring hälften av nötköttet importeras från Polen, genom leverantören OSI. I flera av McDonald's europeiska motsvarigheter däremot, lyckas man garantera att endast inhemskt nötkött används. I studien undersöktes vilka strukturer och strategier i kedjan som gör detta möjligt, för att slutligen resultera i ett antal slutsatser och rekommendationer för aktörer i svenska leverantörskedjor för nötkött. Det här utgör slutrapporten för studien som fick arbetstiteln "*Dynamics of price fluctuations and supply stability of Swedish Beef: A comparative study of McDonald's European supply chains*".

Studien är en flerfallsstudie där vi hämtar och jämför information från Österrike, Irland, Storbritannien samt Sverige. Det var viktigt att ta hänsyn till det faktum att sådant som tycks " fungera " i ett land inte nödvändigtvis kan tillämpas likadant med samma effekt i ett annat. Det var också viktigt att inkludera olika aktörers perspektiv, för projektet och de problem som ligger till grund för det berör inte bara McDonald's eller någon annan enskild aktör. Att generera konkreta rekommendationer för att förbättra den nuvarande situationen – vars bakgrund är komplex – innebär att vissa förenklingar är oundvikliga. Rekommendationerna som ges är projektets slutgiltiga "produkt", men övriga delar av rapporten är viktiga för dem som verkligen vill förstå och använda sig av slutsatserna.

I.2 Om rapportens upplägg

- Efter en kort inledning börjar vi rapporten med en nedkortad version av den litteraturstudie som gjordes i projektets första fas, och som användes vid utformningen av studien och analysen av det insamlade materialet. Avsnittet är till för dem som vill skaffa sig en djupare förståelse för de frågor vi tittar på i studien.

- I metodavsnittet förklaras hur studien genomfördes i praktiken, vad detta innebär för resultatet, och vilka begränsningarna är.

- Studiens "resultat och diskussion" är uppdelad i tre huvuddelar. Först presenteras hur nötköttsproduktion- och marknad ser ut i de fyra länderna som ingår i studien; Sverige, Österrike, Irland och Storbritannien. Detta avsnitt är en viktig grund för resten av studien men är också i sig en intressant inblick i andra länders nötköttsproduktion. Därefter presenteras resultaten från de tre europeiska länderna, och till sist kommer vi till Sverige och kombinerar resultaten från de tre länderna med den information som samlades in i den svenska kedjan.

- Till sist presenterar vi våra slutsatser och rekommendationer för kedjan och dess olika nivåer, samt frågor för vidare studier.

I.3 Vägledande forskningsfrågor

Följande fem forskningsfrågor formulerades i ett relativt tidigt skede i processen, och hjälpte till att vägleda intervjustudierna som följde:

1. Hur sker inköpet av nötkött och hur är leverantörskedjan strukturerad? Vilka är aktörerna, vad utmärker dem och förhållandet dem emellan? Vilka skillnader och likheter finns det?
2. Hur delas slutkundens betalning upp mellan olika nivåer i kedjan och hur påverkar detta produktion, tillgång och priser?
3. Hur ser fördelningen av makt ut i kedjorna och hur påverkar detta kedjemedlemmarna, deras incitament att producera/möjlighet att säkra tillgången?
4. Vilka problem finns eller har funnits för McDonald's och deras leverantörer i dessa länder, när det gäller att säkra

tillgången av inhemskt nötkött av rätt kvalitet? Hur har man hanterat de problemen och hur kan dessa lärdomar vara till nytta i ett svenskt sammanhang?

5. Vilka typer av nytta och kostnader (både ekonomiska och icke-ekonomiska) anser dessa kedjemedlemmar att deras nuvarande system medför? Detta kan till exempel vara faktorer som lönsamhet, risk, motivation, och faktiska kostnader.

Svaren på de här frågorna är inte projektets resultat utan ett mellansteg i processen från datainsamling till slutsatser. De formulerades för att skapa en stadig grund för de rekommendationer projektet syftade att kunna göra. Frågornas teman är synliga genom hela rapporten och rekommendationerna som till sist ges är underbyggda av dem och av andra teman som framträdde under arbetets gång.

2 Litteraturgenomgång

Innan någon insamling och analys av data skedde gjordes en litteraturgenomgång, och en förkortad version finns med här för läsare som vill skaffa sig en djupare förståelse för studiens teoretiska grund, och ta del av den litteratur som vi använde oss av för att formulera forskningsfrågorna ovan, utforma studien, och tolka resultaten. För ännu mer läsning finns referenser angivna som [siffor] och en komplett lista finns i slutet av rapporten.

2.1 Inledning – varför krångla till det?

Huvuddelen av studien ägnades åt att kartlägga och analysera värdekedjan för nötkött, och de strukturer och strategier som finns idag i de fyra länderna. Med strukturer menas till exempel antal aktörer, deras storlek och hur kedjan är organiserad. Med strategier menas sådana som företag som McDonald's använder för att säkra tillförsel och kvalitet, men också strategier som andra aktörer i kedjan använder för att skydda sina intressen, och sådana som finns för att nå kedjans gemensamma mål.

Detta kräver mer än att man endast kartlägger hur kedjorna ser ut och identifierar några utmärkande drag för hur de styrs.

Verksamheter befinner sig i en komplex miljö som formas bland annat av företagets storlek och makt, historiska och kulturella faktorer, och konsumenternas efterfrågan [12, 13]. Det finns heller inga garantier för att sådant som tycks "fungera" i dagsläget är hållbart i det långa loppet – och vi vill undvika att rekommendera lösningar som endast fungerar som tillfälliga "plåster". Därför behöver vi veta vilka som utgör kedjorna, vad de faktiskt gör, vad det är hos dessa aktörer och deras strategier som tycks hjälpa till att skapa välfungerande kedjor, och hur aktörerna själva ser på sin nuvarande och framtida situation.

2.2 Den fysiska värdekedjan och dess omgivning

Leverantörskedjor befinner sig inte i ett vakuum utan är "inbäddade" i ett större sammanhang. Ur studiens synvinkel är det viktigt att ha förståelse för hur de olika ländernas nötköttssektorer i stort ser ut och vilka förutsättningar de har, då detta ger en fingervisning om vilka styrkor, svagheter, skillnader och likheter vi kan förvänta oss. På producentnivå till exempel kan det finnas variabler som skiljer sig mycket åt mellan olika Europeiska länder – som vilken skala produktionen sker på och hur stor andel kött som kommer från mjölkkraser [14]. Ett annat exempel kan vara hur stor koncentration det finns på olika nivåer – detta har stor inverkan på hur kedjorna ser ut och fungerar, till exempel vilket inflytande olika aktörer har och hur mycket samarbete det finns [15].

När vi går ned på kedjenivå blir det nödvändigt att ta dra en gräns för vilka aktörer som ska ingå i en studie, och man kan skilja mellan "primära" och "stödande" medlemmar. De primära medlemmarna är de som faktiskt producerar och skapar värde. Stödande medlemmar tillhandahåller olika resurser och kunskap – som till exempel rådgivare och banker [16]. I den här studien fokuserar vi på de primära kedjemedlemmarna, men vissa viktiga, stödande medlemmar finns också med – som organisationer som arbetar för att stödja och främja nötköttssektorn.

När sådana avgränsningar gjorts finns det ett antal "strukturella dimensioner" som kan identifieras [16]. Några viktiga sådana beskrivs i

figur 2.1 nedan. Den horisontella strukturen anger hur många steg eller "nivåer" kedjan har. Om kedjan är lång så kan det vara svårt för aktörer att komma tillrätta med problem som är rotade i den andra änden av kedjan. Företag kan då försöka arbeta genom, eller omkring, kedje-medlemmar för att uppnå mål såsom tillgång och kvalitet [16, 17]. Kedjans vertikala struktur å andra sidan visar hur många aktörer som finns inom varje "nivå". Denna kan naturligtvis variera mellan de olika nivåerna – till exempel finns det generellt ett stort antal primärproducenter i en kedja men kanske bara ett eller ett fåtal slakterier.

Det sista begreppet är integration. Vertikal integration sker när företag på olika nivåer i kedjan går samman under en gemensam ägare. Ett exempel är när producenter kooperativt äger förädlingsföretag [18] eller när köpare äger egna förädlingsanläggningar. Företag kan alltså integrera både "framåt" och "bakåt" i kedjan. Horisontell integration sker när företag på samma nivå i kedjan går samman. Den delen av kedjan blir då "smalare" eller mer koncentrerad.

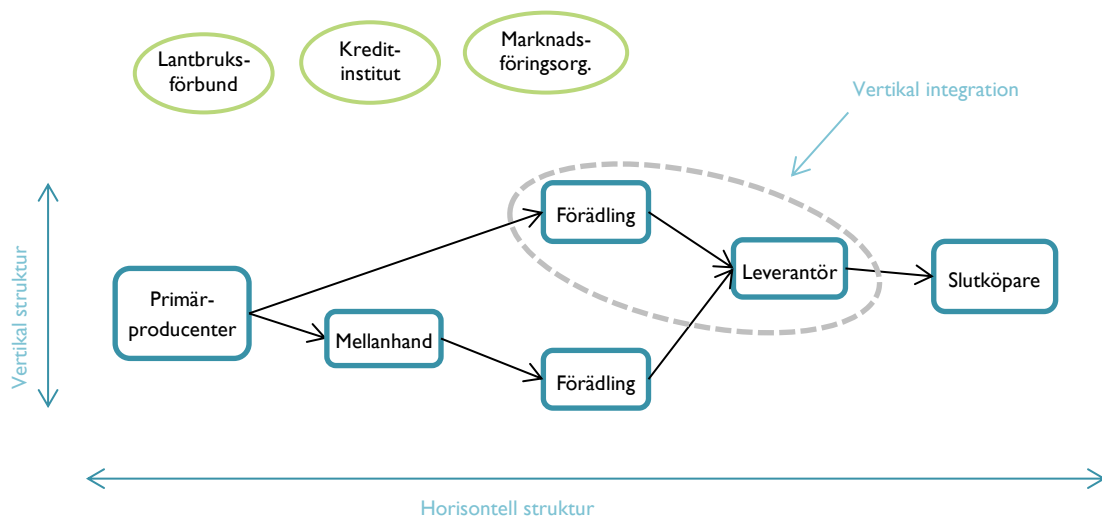
2.3 Olika sätt att styra och delta i en leverantörskedja

Den här studien strävar efter att inkludera flera olika perspektiv samtidigt, inte bara McDonald's och andra köpare. När vi använder begreppet "leverantörskedja" så menas kedjan mellan primärproducent och slutköpare, även om producentens leverantörskedja är något annat.

Då företag väljer att delta i en leverantörskedja – oavsett på vilken nivå – innebär detta att beslut måste fattas kring...

- Strukturerna som har beskrivits; många små eller ett fåtal stora leverantörer/köpare? Hur integrerad?
- Kontrakt och betalningssystem: långsiktiga kontrakt eller kanske inga alls? Vad ska belönas i prissättningen?
- Kvalitetsstyrning: vilka krav, och hur ska de uppmuntras och säkerställas? Certifieringssystem?
- Affärsförhållanden: Hur och hur mycket kommunicerar och samarbetar man med andra aktörer? Vad är målet med de olika affärsrelationerna?

Lite förenklat finns det två aspekter att titta på när man beskriver ett affärsförhållande [19]. Den första är *arbetssättet*. I enda änden av spektrumet arbetar man på "armslängds avstånd" – köpare investerar minimum i sitt förhållande till leverantörerna, och man arbetar tillsammans endast på mycket kort sikt. Kommunikationen är mycket begränsad, och man utbyter bara den allra mest grundläggande informationen. I spektrumets andra ände finns ett affärsförhållande som präglas av samarbete. Då investerar bägge parterna mer i förhållandet, anpassar sina verksamheter i viss mån till varandra, och utbyter mer detaljerad information om sådant som framtidsplaner. Sådana affärsförhållanden tenderar att vara mer långvariga och kan leda till ömsesidiga fördelar såsom minskade kostnader, bättre tillförlitlighet, mer marknadsorientering och snabbare teknisk



Figur 2.1 En allmän modell av nötköttets värdekedja. I själva kedjan finns dess primära medlemmar, här i fem nivåer men med viss integration mellan den tredje och fjärde. Den vertikala strukturen är smal, men naturligtvis består "primärproducenter" av ett stort antal enskilda producenter i verkligheten. Ovanför syns exempel på stödjande medlemmar som kan ha viktiga funktioner.

utveckling [20] [21]. Dock är det inte alltid som de är möjliga att upprätthålla av olika anledningar. Det måste till exempel finnas förtroende mellan parterna, och både vilja och resurser att göra de investeringar som krävs.

Den andra aspekten är den *affärsmässiga avsikten*. Vad detta vill belysa är att det kan finnas olika typer av avsikter när ett företag går in i ett affärsförhållande. Målet kan vara att maximera sin vinst på kort sikt, även om det är på affärspartnerns bekostnad (ett s.k. "fientligt" affärsförhållande). I ett "icke-fientligt" affärsförhållande å andra sidan finns en avsikt att vara transparent kring sådant som vinstmarginaler och kostnader, och det finns genuina målsättningar om att dela både kostnader och vinster [19]. Denna avsikt syns naturligtvis framför allt i vad företag faktiskt gör; de är troligen sällan öppet "fientliga".

De här olika begreppen är resulterar i verktyg, eller "teoretiska glasögon", för att undersöka leverantörskedjor. I många länder har värdekedjorna för lantbruksprodukter förändrats under senare år, vilket blir tydligt med hjälp av de här "glasögonen". Sådana kedjors särdrag (små gårdar med svag position, säsongsbunden produktion, varierande kvalitet, avstånd mellan producent och marknad) har inneburit att förhållanden länge har varit *fientliga* och på *armslängds avstånd* [22]. Affärsförhållandena har med andra ord varit kortvariga, opportunistiska, och med mycket begränsat samarbete och informationsutbyte. Det tycks dock finnas en tendens bort från detta [23]. Anledningar kan vara att konsumenterna blir alltmer medvetna om sådant som inte syns, såsom hälsoeffekter, livsmedelssäkerhet, miljö och djurvälstånd, och att den politiska miljön har gått emot mindre stöd och mer regelverk [24]. Detta ställer nya krav på kedjan. Nötköttskedjor har gått från auktioner och andra typer av tillfälliga affärsrelationer, till kedjor där de allra flesta producenter har upprepade transaktioner med en huvudsaklig köpare [16].

Till sist är det viktigt att komma ihåg att verksamheter inte bara påverkas av sina egna beslut utan även hur andra i kedjan arbetar. Som nämnts tidigare finnas sätt att arbeta igenom eller runt sina direkta affärspartners för att ta itu med problem längre bort i kedjan.

2.4 Kedjans pengaflöde

"Products and services are not provided because people want or need them. On the contrary, they are provided because organizations make money from their production and delivery. If organizations could not make money from producing and delivering goods and services to consumers, then even if people wanted or needed things, it is highly improbable that they would receive them"

Cox et al. 2001 [22]

Nötkött förflyttas genom ett antal nivåer från gård till konsument och i motsatt riktning flödar pengar. I slutändan deltar företag i kedjan med målsättningen att *skapa värde för den egna verksamheten*, inte för sina affärspartners eller för konsumenterna. Hur konsumentens betalning delas upp mellan olika aktörer i kedjan är därmed en mycket viktig fråga.

Den här fördelningen har pekats ut som ett problem i den svenska nötköttssektorn. Fastän svenska konsumenter generellt betalar ett högre pris för svenskt kött, så syns inte detta i primärproducenternas betalning. Enligt en studie utförd av Jordbruksverket 2008 så kan detta möjligen bero bland annat på bristande konkurrens i dagligvaruhandeln och ineffektivitet i förädlingsledet [25]. Studien fick kritik, och en uppföljningsstudie konstaterade att detta nog inte är hela sanningen. Aktörer inom handeln framförde att vinstmarginalerna för svenskt kött är relativt små. Ineffektiv förädling kvarstod som en anledning, orsakad av små volymer, överkapacitet och avstånd. Man påpekade också att det tycks vara svårt att få ut prispremier för svenskt kött inom storkök, restauranger och industrin. Uppenbarligen är det inte helt självklart varför problemet finns. I nästa avsnitt visar vi hur *makt* är en viktig faktor, men innan dess behövs en kort kommentar kring svårigheterna att ta sig an denna fråga genom att helt enkelt mäta fördelningen i rena pengar.

En anledning är att det inte finns någon bra metod. I en svensk studie från 2004 försökte man göra det för olika matvaror i olika europeiska länder [26]. Men eftersom det är svårt att bestämma priset för en särskild styckningsdetalj genom hela kedjan, så presenterades ingen data för nötkött. Metoderna kunde inte hantera att slaktkroppen

delas upp i olika delar, var och en med ett särskilt värde.

Den andra anledningen är att även om sådana siffror teoretiskt kunde hittas, skulle förståelse för vad de betyder kräva insamling av stora mängder data som skulle vara svåra att få tillgång till i praktiken. En stor skillnad i pris mellan producentledet och slutkonsument kan tyda på att vinster görs, men kan också orsakas av kostnader – oavsett om de kostnadskrävande aktiviteterna tillför värde eller inte [27]. Detaljerad ekonomisk data från företagen skulle krävas, vilket inte ansågs realistiskt.

Hindren till trots är detta ändå en central fråga, och vi kan utforska den på ett mer kvalitativt sätt. Intervjudeltagarna kunde ge en inblick i deras del av flödet samt deras uppfattningar om varför fördelningen är som den är.

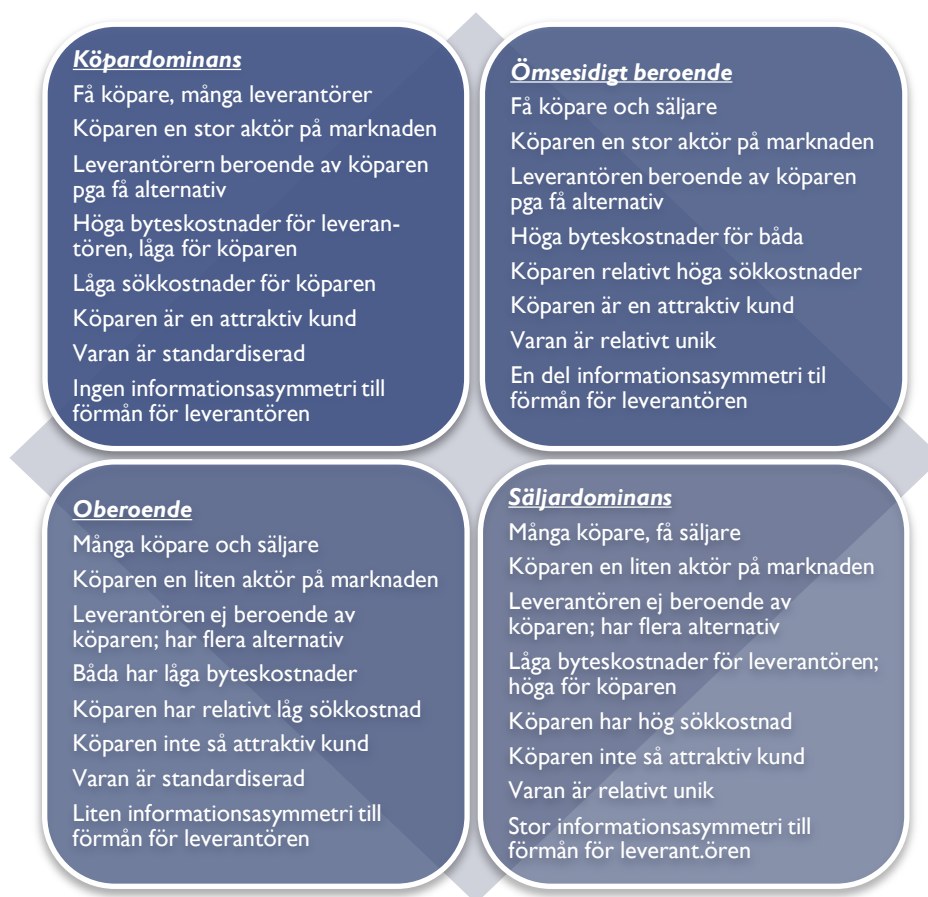
2.5 Makt i värdekedjan

“Rather than focusing only on the physical properties of supply chain types, the power regimes perspective provides a way of thinking about who gets what, where, how, and when in the supply chain”

Cox et al. 2001 [28]

I det här sammanhanget kan begreppet makt beskrivas som *“möjligheten som ett företag har att påverka ett annat företags avsikter och handlingar”* [29]. En värdekedja har ofta en eller två aktörer med stor makt, som har en tydlig påverkan på hela kedjans utveckling. De kan också till viss del styra den ekonomiska fördelningen.

Det spelar roll vem som har makt och hur mycket makt de har, men naturligtvis handlar det också om *hur* den här makten används. Det



Figur 2.2 Fyra olika maktförhållanden som kan råda mellan två aktörer. Förhållandet bestäms alltså både av företagets karaktär, och hur sektorn ser ut i stort. Vissa förhållanden passar kanske inte in helt i ett ”horn”, men i de flesta fall är modellen användbar då man vill förstå var makten finns och varför – och vad som kan göras för att påverka detta. Figuren anpassad från Cox et al. [1]

är föga förvånande att missnöjda kedjemedlemmar som känner sig "tvingade" att delta i kedjan (på grund av brist på alternativ) har en tendens att lämna kedjan när de får chansen [30]. "Exploatering" av kedjan, som att pressa leverantörer för att maximera vinster, kan orsaka missnöje och i slutändan skada makthållaren, men makt kan också användas för att förbättra hela kedjans prestationsförmåga [29]. Även om ojämn maktfördelning kan leda till konflikter och instabilitet, är det alltså inte alltid så. Om det är lönsamt och överlag gynnsamt att delta i en kedja kan aktörer väl acceptera att det finns en "maktobalans" [31].

För att lättare förstå vad makt i kedjan innebär och hur den uppstår är figur 2.2 ovan till hjälp. Mellan varje köpare och säljare finns ett specifikt maktförhållande. Faktorer som formar detta förhållande radas upp i figuren. När köparen är "dominant", eller när de är relativt oberoende av varandra, tenderar köparen att få ut mer av förhållandet – konkurrensen tvingar säljaren att erbjuda köparen en bra affär. När leverantören är dominant är det tvärtom. Detta kan ske när det endast finns ett fåtal leverantörer, eller när leverantörer samordnar sina priser. Vid ömsesidigt beroende brukar parterna dela relativt lika på konsekvenserna av affärsförhållandet, på vinst och förlust [28].

Av flera anledningar är primärproducenter ofta i en "svag" position i nötköttokedjan. Lantbrukare har ofta stora investeringar bundna i mark, byggnader och besättningar, och de fasta kostnaderna är höga. Detta gör dem mer beroende av sina affärspartners, och sannolikheten ökar att man accepterar låga priser som kanske inte ens täcker de rörliga kostnaderna. Gårdar är också av naturliga skäl relativt små och utspridda. Det kan finnas lokala "monopol", och det kan vara svårt för producenter att förhandla med köpare som är betydligt färre och större. Det finns också stor osäkerhet, med långa ledtider, oförutsebara faktorer såsom väder, begränsade lagringsmöjligheter, och svårigheter att korrekt uppskatta produktens exakta marknadsvärde [32]. Allt detta leder till en utsatt position – men man ska inte generalisera för mycket. I Storbritannien till exempel har studier gjorts som tyder på att maktförhållandet mellan producenter och slakterier växlar allteftersom tillgång och efterfrågan varierar säsongmässigt

[33]. I andra änden av kedjan dominerar de stora livsmedelskedjorna, som alltmer kan påtvinga olika krav och pressa priserna nedåt.

När kedjorna studeras måste vi alltså ta reda på hur maktstrukturerna ser ut och hur dessa hanteras – dels för att det kan finnas lärdomar att hämta, dels för att strategier kan lämpa sig olika bra i olika maktsituationer.

2.6 Relationskvalitet i uthålliga leverantörskedjor

"Sustainable business relationships in agri-food chains are longer-term, stable and mutually beneficial interactions and transactions between chain stakeholders. They are based on joint economic interests, such as price stability, profitability of interactions and security of supply. Sustainable business relationships are characterized by high relationship quality (as indicated by mutual trust, satisfaction and commitment) combined with high relationship stability [...] They contribute to achieving the overall common goal of producing, processing and distributing food effectively, efficiently and consistent with market needs"

Henchion et al. 2010 [22]

Värdekedjor består inte bara av ett flöde av varor och pengar, de innehåller också människor. I litteraturen har det blivit allt vanligare med ett beteendevetenskapligt perspektiv, där relationer i kedjan ägnas mer uppmärksamhet än tidigare [34]. Ett vanligt sätt att är att använda sig av de tre begreppen förtroende, nöjdhet, och engagemang [35].

Ekonomiska analyser hamnar ofta i fokus i diskussioner kring leverantörskedjor, men det finns andra viktiga aspekter som måste mätas på andra sätt. Brist på förtroende är ofta en underliggande orsak när strategier inte har förväntad effekt [36]. I detta sammanhang handlar förtroende om tillit till att ens affärspartner uppfyller sina åtaganden, att man kommer belönas för sin insats i affären som förväntat, och att man inte utnyttjas eller lurats. Förtroende är extra viktigt när det finns en hög grad av osäkerhet och risk, och när varan som produceras har så kallade *credence attributes*¹

¹ Egenskaper som konsumenten inte kan se eller bedöma, som till exempel djurvälstånd

som inte syns. Nötkött är ett tydligt exempel på det. Förtroende kan även minska kostnader, eftersom det leder till minskat behov av kontroller, övervakning och kontrakt [35].

Relationerna i leverantörskedjan måste också resultera i *nöjdhet* bland kedjans medlemmar [35]. För att återkoppla till diskussionen kring makt, så beskriver Benton and Maloni [37] nöjdhet som en känsla av att förhållandet med affärspartnern är rättvist och gynnsamt, oavsett vilket maktförhållande som råder. Att ha nöjda kedjemedlemmar ses ofta som en nyckelfaktor när det gäller kedjans långvariga hållbarhet. Individer och företag som är nöjda med sin ekonomiska och generella tillvaro, är mindre benägna att lämna kedjan eller göra andra saker som kan vara negativt för de övriga [38].

Alla någotsånär varaktiga relationer kräver någon form av kontinuerliga "investeringar". *Engagemang* eller förpliktelse (eng. "commitment") innebär att man förbinder sig till ett visst handlingsförlopp och känner engagemang för långsiktiga mål [35]. Det kan också beskrivas som vilja att samarbeta och avsikten att relationen ska fortsätta [39, 40]. Engagemang kan befästas formellt genom någon typ av kontrakt, men det kan också finnas mer uttalat. Så länge det är lönsamt kan ett företag stanna kvar i en relation utan att det egentligen finns engagemang [35], men företag kan också stå ut med viss ekonomisk anspänning om engagemanget är starkt. Med andra ord gör det förhållandet starkare.

Kommunikation anges ibland som en annan viktig faktor, men kan ses som ett verktyg för att skapa förtroende, nöjdhet och engagemang [41]. Andra sådana verktyg kan vara goda personliga relationer samt ett jämlikt (eller åtminstone acceptabelt) maktutnyttjande [31].

Vi kan nämna några exempel från verklighetens lantbrukskedjor. Inom Tysklands mjölk- och grissektorer har studier gjorts som tyder på att faktiska priser tycks spela en relativt liten roll när det gäller hur stabil relationen mellan producenter och deras köpare är, och hur nöjda producenterna är med sina mejerier och slakterier [42, 43]. Andra faktorer, både ekonomiska och icke-ekonomiska, tycks vara viktigare. Man har också sett att allteftersom förädlare har blivit färre och större, och

maktförhållandena blivit mer ojämna, så har förtroende och engagemang sjunkit hos bägge parter. Detta kan delvis vara för att varje slakteri nu har så pass många leverantörer att de inte kan investera lika mycket i relationen med lantbrukare.

2.7 Betydelse av litteraturstudien

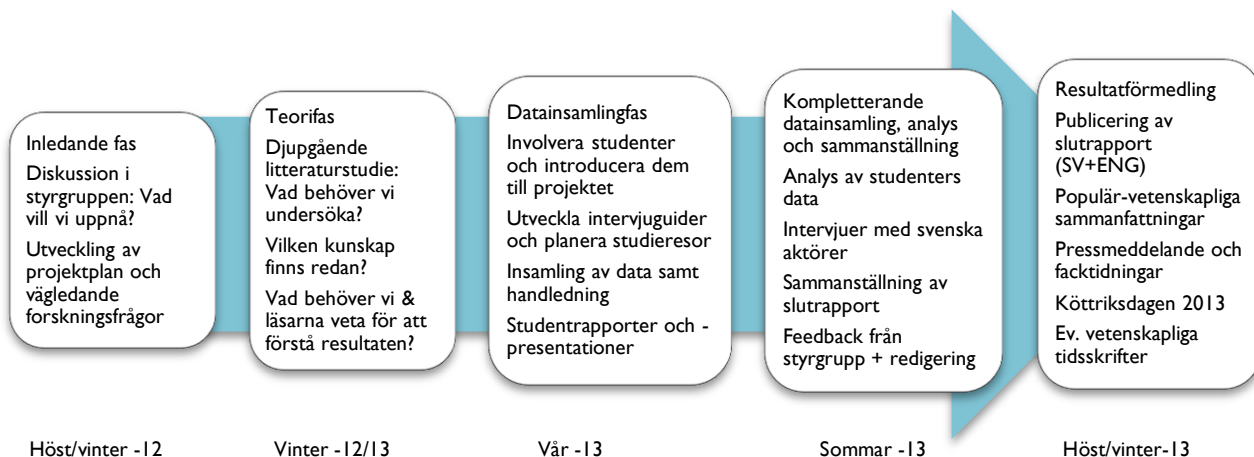
Vår målsättning är att identifiera strukturer, strategier och verktyg i tre europeiska leverantörskedjor för nötkött, och omvandla dessa lärdomar till rekommendationer för den svenska nötköttssektorn. Därmed måste kedjorna först beskrivas, liksom de sektorer och omgivningar de är del av. Vi behöver också analysera vilka typer av arbetsätt och strategier som finns i kedjan – det vill säga vad aktörerna gör för att nå sina och kedjans mål. Detta gör vi med hjälp av de "teoretiska glasögon" som vi har presenterat här, som påminner om att lägga fokus på kedjornas ekonomiska prestation och fördelning, maktförhållanden, och de relationer som finns mellan kedjans olika aktörer. I nästa avsnitt beskrivs hur vi gick tillväga i praktiken.

3 Metod

3.1 Allmänt om genomförandet

Studien genomfördes som en kvalitativ, semistrukturerad intervjustudie och flerfallstudie, som stöts av en litteraturöversikt. Se figur 3.1 nedan för en översikt över projektets genomförande. Intervjuer utfördes i Österrike, Irland och Storbritannien i slutet av maj – början av juni 2013. Tre studenter (en för varje land) som var i slutet av en 3-årig lantmästarutbildning vid SLU Alnarp utförde intervjuerna och skrev sina kandidat-uppsatser (15 hp) inom projektet.

Semi-strukturerade intervjuer är flexibla men bygger på väl genomtänkta intervjuguider. Dessa utformades i samarbete mellan studenterna och forskarna innan besöken, och frågorna diskuterades vid ett flertal tillfällen för att se till att data samlades in på ett jämförbart och tillförlitligt sätt. De tre uppsatserna och rådatan som samlats in användes som underlag i den här rapporten, och även under diskussionerna med svenska intervjupersoner. På så sätt kunde vi "testa" de lärdomar som hade trätt fram direkt.



Figur 3.1 Översikt över projektets genomförande

3.2 Studentuppsatser

Ett sidosyfte i projektet var att involvera studenter i forskning kring nötkött. Tre studenter rekryterades för att besöka länderna och samla in data kring avgränsade frågeställningar. Resultatet är följande tre uppsatser: "Förtroende och tillfredsställelse i den irländska leverantörskedjan för nötkött" av Erika Järlesäter, "Lönsamhetsfaktorer i brittisk nötköttsproduktion" av Mattias Riberth, and "Maktfördelning i den österrikiska nötköttsleverantörskedjan" av Josefine Weber.

3.3 Organisation av intervjubesök & val av intervjupersoner

Intervjuerna utanför Sverige utfördes under tre intensiva besök som varade mellan 3 och 6 dagar. Dessa organiserades med hjälp av medlemmar från McDonald's leverantörskedjor, i synnerhet leverantören OSI i Österrike och i Storbritannien. Intervjupersoner valdes ut genom ett strategiskt bekvämlighetsurval; det vill säga, intervjupersoner valdes som hade en relevant bakgrund och roll i kedjan och som var tillgängliga.

Fullständiga intervjuer gjordes med fyra till fem lantbrukare, samt representanter från ett till tre slakterier, McDonald's leverantör OSI, och i Österrike även McDonald's. För att bredda perspektivet utfördes även intervjuer med några organisationer som kan ses som viktiga stödjande medlemmar i kedjorna: Agrarmarkt Austria (AMA), Irish Farmers' Union, och Teagasc (Agriculture and Food Development Authority).

Svenska intervjuer utfördes som ett sista steg, så att resultat från de tre länderna kunde vävas in i intervjuguiderna. Tio personer med erfarenheter från olika delar av kedjan intervjuades, med särskilt fokus på producentledet. Liksom resultat från tidigare steg användes, vävde vi också in teman från intervjuer allt eftersom – för att undvika ensidiga perspektiv i största möjliga mån.

Intervjupersonerna är anonyma; namn anges ej utan endast vilken organisation eller plats i kedjan som personen i fråga befann sig på. När citat visas är detta för att illustrera åsikter och ge exempel; de ska inte ses som direkta citat eftersom de ofta baseras på anteckningar och/eller översättningar.

3.4 Begränsningar & avgränsningar

Alla studier och metoder har gränser för vad de kan och vill åstadkomma, men det är bra att tydliggöra dem. En kvalitativ metod ger inte siffror, eller sådant som kan omvandlas till siffror, för någon typ av statistisk analys. För att säkerställa tillförlitligheten använder vi oss istället av tekniker som triangulering och mättnad. Detta innebär att vi letade efter information från olika typer av källor, och fortsatte tills det inte tycktes träda fram några helt nya teman.

Även om studien ibland måste beröra rent "tekniska" frågor och problem i olika delar av kedjan, så ämnar vi inte att gå djupare in i dem. Viktiga aspekter som intervjupersoner tog upp framförs för att kunna tas upp vidare inom sektorn.

4 Landsöversikter

I följande avsnitt ges en inblick i den nuvarande situationen och vad som utmärker nötköttssektorerna i Sverige, Österrike, Irland och Storbritannien. Vi har delat in våra lands avsnitt i delar som berör primärproduktion, förädlings- och försäljningsleden, samt prestation och problem.

4.1 Sverige

4.1.1 Primärproduktion

I Sverige finns idag kring 20 500 gårdar med nötkreatur, av vilka ca 5 500 är mjölkgårdar. Producenter kombinerar ofta djuruppfödning med andra typer av produktion och/eller annan verksamhet. Relativt få har nötköttsproduktion som sin huvudsakliga verksamhet [44]. Sverige är ett beskogat land, med endast ca 7 % jordbruksmark. Av denna yta är det i sin tur en relativt liten del som uppgörs av gräsmark för bete och vallproduktion [45]. Betesperioden är ganska kort, vilket gör produktionen dyrare [46]. Produktionen sker ofta i liten skala, med ett genomsnitt på 16-17 dikor, medan mjölkbesättningarna är i snitt runt 70 kor [47].

Fram till mitten av 1900-talet fanns det i princip endast nötkreatur av mjölkkras i Sverige. Allt eftersom kornas produktivitet ökade, sjönk antalet kor. Istället finns det idag ett ökande antal dikor för att möta efterfrågan på kött och för att bidra till miljömål som "Öppna landskap". End stor del av Sveriges produktion kommer dock fortfarande från mjölkkor och ungnöt av mjölkkras (runt 65 %) [44].

4.1.2 Förädling och försäljning

Sveriges förädlingssektor domineras till viss del av HKScan. Scan startades redan 1899 som ett kooperativ av lantbrukare i södra Sverige, som kooperativ från andra delar av landet sedan anslöt sig till [48]. Sedan 2007 är Scan dock inte längre kooperativt ägt, utan är en del av den finska koncernen HKScan. Den svenska producentorganisationen Sveriges Djurbönder äger fortfarande en del (12,8 % av aktierna) [49]. På senare år har småskaliga slakterier gjort en "comeback" (kring 50 st år 2012) men ett mindre antal stora slakterier dominerar ändå

marknaden. År 2012 fanns det 19 större slakterier, varav de fem största stod för ca 70 % av slakten på nötsidan [50].

Den svenska dagligvarubranschen är idag mycket koncentrerad; de tre största koncernerna har tillsammans en marknadsandel på runt 87 % och den allra största aktören (ICA) hade 2012 en marknadsandel på så mycket som 50 % [51].



Figur 4.1 Andelen nötkött från köttraser (såsom Charolais, övre bilden) har ökat i Sverige, men en stor del kommer fortfarande från mjölkdjur.

4.1.3 Prestation & utmaningar: Sverige

Svenska konsumenter äter mer och mer kött, och en stor del av ökningen orsakas av ökad konsumtion av nötkött – idag ca 18 kg kött per person och år (efter förädling). En anledning tros vara sänkta priser som en följd av ökad import från länder som Tyskland och Irland,

som ibland sägs "dumpa" sitt överskott på den svenska marknaden [52]. Det har skett en långsam nedgång i produktionen av svenskt nötkött under 2000-talet, medan importen har ökat betydligt. Självförsörjningsgraden har därmed sjunkit dramatiskt sedan EU-inträdet 1995; från att ha varit nästan självförsörjande till ca 50 %. [53]. Det mesta som säljs i dagligvaruhandeln är fortfarande svenskt, medan kött används i industrin och i storkök till stor del är importerat [25].

I litteraturavsnittet nämndes Jordbruksverkets försök att förstå de lönsamhetsproblem som finns inom sektorn, trots den höga efterfrågan. Konsumenter betalar generellt sett ett högre pris för svenskt kött, men detta syns inte i priserna på producentnivå [25]. Några anledningar som föreslås är bristande konkurrens i slutet av kedjan, ineffektivitet inom förädlingen på grund av låga volymer och långa avstånd, svårigheter att få ut merbetalning i vissa kanaler, och sämre kvalitetsstyrning än i många andra länder [54].

4.2 Österrike

4.2.1 Primärproduktion

Området en fjärdedel av Österrikes yta består av betesmarker. Det största antalet producenter finns i landets norra, mindre bergiga delar. Österrike har ca 70 00 gårdar med nötkreatur, och det är mycket vanligt med kombinerad mjölk- och köttproduktion, i synnerhet från Simmental-djur. En typisk Österrikisk gård är liten, med en besättning på

ca 28 djur varav tio används för att producera mjölk [55].

4.2.2 Förädling och försäljning

Inom den Österrikiska nötköttssektorn spelar producentföreningar en ovanligt stor roll. Vi använder oss av den största, Österreichische Rinderbörse, som ett exempel. Organisationen startades 1996 som en sammanslagning mellan producentorganisationer i landets norra regioner. Idag säljs över 35 % (av det totala värdet) genom föreningen, och föreningen fyller en viktig funktion i prispförhandling mellan lantbrukare och slakteri. Bortsett från de dagliga sysslorna med handel av slakt- och livdjur arbetar organisationen med olika strategiska frågor inom nätverket ARGE Rind, där föreningar från övriga delar av landet också ingår. Det här arbetet består bland annat av att samarbeta med andra delar av kedjan; handeln, grossister, restauranger, samt olika offentliga och privata organisationer [56].

Österrikes dagligvaruhandelssektor har blivit allt mer koncentrerad, framför allt under 90-talet, då de tre störstas marknadsandel steg från ca 45 % till runt 70 % [57]. Idag är siffran över 80 % [58]. Inom förädlingen har de fem största aktörerna i nuläget en marknadsandel på runt 68 % [59].

En viktig aspekt inom sektorn är de olika kvalitetssäkrings-systemen och certifieringarna som finns. Organisationen AMA (Agrarmarkt Austria) står bakom de största av dessa. Det mest grundläggande kallas "BOS" är obligatoriskt och möjliggör spårbarhet mellan butik och gård.

Lantbrukaren kan också välja att delge ytterligare information om ursprunget och om djuret, som kan anges på etiketten. Ett annat system är "AMA Gütesiegel", som också garanterar ursprung men som har högre kvalitetskrav [10].



Figur 4.2 En tyrolsk gård och dess upphämtningsstation för mjölk. Österrikisk nötköttsproduktion är ofta småskalig och integrerad med mjölkproduktion.



Figur 4.3 Österrikes märkningar “AMA GütSiegel” och “bos”

4.2.3 Prestation & utmaningar: Österrike

Med en självförsörjningsgrad på 140 % är Österrike en netto-exportör av nötkött. Österrikarna äter omkring 18 kg nötkött per år, betydligt lägre än konsumtionen av fläskkött [60]. Konsumenterna sägs vara känsliga när det gäller ursprung och kvalitet, och föredrar inhemska och regionalt producerade produkter [61]. Viktiga egenskaper hos det inhemska köttet anses vara strikta regelverk, ”naturliga” produktionsmetoder, och en syn på matproduktion som ett hantverk. Det viktigaste säljargumentet är vad AMA kallar ”naturlighet” [62]. Dessa argument används också när österrikiskt kött marknadsförs utomlands.

Undersökningar har nyligen visat att Österrikiska lantbrukare överlag är nöjda eller mycket nöjda med utvecklingen i sektorn och med sin situation, och att de spår en ljus framtid för Österrikiskt lantbruk [63, 64].

4.3 Irland

4.3.1 Primärproduktion

På Irland är nötköttsproduktion en av de viktigaste delarna av landets jordbruk. Med runt 100 000 aktiva producenter är Irland världens femte största producent av nötkött [65]. Ändå är de flesta gårdarna fortfarande små och extensivt drivna [66]. Den genomsnittliga köttkrasbesättningen är på ca 17 kor, ca 55 för mjölkkor [67]. Omkring hälften av produktionen härstammar från mjölkkrasbesättningar, men en ökning av raser som Charolais, Limousin och Simmental har lett till ökad export till högprismarknader runtom Europa [68].

4.3.2 Förädling och försäljning

I förädlingsledet har Irland omkring 30 större slakterier, där de fem största uppskattas ha en marknadsandel på 70-80 % [69]. Liksom i andra

EU länder används en 15-stegs EUROP-skala vid klassning, men på Irland utförs analysen nästan uteslutande genom så kallad Video Image Analys istället för manuellt. Den här analysen, i kombination med andra kvalitetsmått (såsom ålder, kön, ras och produktionsstandarder) används sedan för att beräkna priset i enlighet med det rikstäckande “Quality Payment System”. Systemet har designats för att belöna produktion av hög kvalitet som svarar mot marknadens efterfrågan [70].

En viktig aktör för kedjan är Bord Bia, eller Irish Food Board. Den har semi-statliga organisationen arbetar för att marknadsföra irländska produkter, både på hemmaplan och utomlands. Bord Bia har utvecklat kvalitetssäkringssystem för olika varor, inklusive ett för nötkött, som både producenter och förädlare kan delta i och bli certifierade genom. Systemet för med sig krav kring spårbarhet, djurvälstånd, miljöskydd och livsmedelssäkerhet. Det är frivilligt att delta, men det finns ett stort stöd och intresse i sektorn [71].



Figur 4.4 Bord Bia kvalitetsmärkning

4.3.3 Prestation & utmaningar: Irland

Irland har en självförsörjningsgrad runt hisnande 800 %. Att sektorn är såpass stor har att göra med billig produktion som till stor del bygger på extensivt bete, vilket också ger en ”grön” image, samt en stark politisk förankring med lobbygrupper som skyddar sektorns intressen. Samtidigt finns det problem i form av dålig lönsamhet, beroende av stöd, och småskalighet [65]. Lönsamheten är lägre än i mjölksektorn, och många producenter är beroende av annan inkomst. En uppskattning som gjorts är att endast en av fem gårdar faktiskt är ekonomiskt hållbara, om familjens egna arbete räknas in. I en statlig rapport argumenterade man nyligen för bättre management och avel, och att det behövs insatser för att hjälpa producenter att bli mer marknadsorienterade. Man efterfrågade också mer samarbete mellan alla aktörer i kedjan [72].

4.4 Storbritannien

4.4.1 Primärproduktion

Storbritannien, liksom Irland, har goda förutsättningar för nötköttsproduktion – med ett gynnsamt klimat och bra tillgång till bete [73]. Som på Irland kommer även här ca hälften av nötköttet som produceras från mjölkbesättningar. Den genomsnittliga besättningen är ca 28 dikor [74] medan mjölkbesättningarna är betydligt större; runt 123 i snitt år 2011 [75].

4.4.2 Förädling och försäljning

Det har skett stora förändringar i brittiska kanaler för förädling och försäljning under de senaste årtiondena. 1985 fanns det omkring 1 000 slakteriföretag och över 21 000 köttbutiker. Bara ungefär en fjärdedel såldes genom livsmedelskedjor. 2010 fanns det bara strax över 200 slakterier och de nio största stod för ca 44 % av marknaden [76]. Också handeln har förändrats; livsmedelskedjor står nu för en stor majoritet av försäljningen i Storbritannien, och de tre största har en marknadsandel på ca 64 % [77].

Liksom i Österrike och på Irland har kvalitetssäkringssystem utvecklats under senare år och spelar nu en stor roll i kedjan. Bland annat finns Red Tractor som är ett rikstäckande system. Skottland, Wales och Nordirland har också egna system som har liknande krav och inspektionssystem, och som erkänns som likvärdiga av organisationen bakom Red Tractor-märkningen [78].



Figur 4.5 Den brittiska kvalitetsmärkningen Red Tractor

4.4.3 Prestation & utmaningar: Storbritannien

En kort period i början av 90-talet exporterade Storbritannien mer kött än man importerade. Sedan slog BSE-krisen till (galna kosjukan), som drabbade den brittiska nötköttssektorn hårt. Konsumenternas förtroende för brittiskt nötkött sjönk, och ett exportförbud infördes som varade i 10 år. En mängd nya regler infördes också. Sedan dess har

konsumentförtroendet långsamt återvänt och produktionen har ökat gradvis, men det har åter skett en nedgång efter att EUs produktionsbaserade direktstöd togs bort i och med de reformer som skedde 2005 [76]. Det finns också en ökad konkurrens från billigare import. Idag är man inte helt självförsörjande; omkring 82 % [79].

Enligt producentorganisationen EBLEX [73] är landets genomsnittliga nötköttsproducenter inte lönsamma utan har gör nettoförluster. Man anser att det finns ett behov av kunskapsöverföring för att uppmuntra bättre metoder, men också att värdekedjan är för komplicerad och saknar transparens, att man behöver förbättra både effektivitet och relationerna i kedjan, och att vinstmarginalerna måste delas mer jämnt mellan kedjans olika nivåer.

4.5 Jämförelse mellan de fyra länderna

Överlag tycks det finnas en balans av skillnader och likheter som bådär gott för möjligheterna att dra lärdomar från dessa länder och deras värdekedjor.

Naturliga förutsättningar såsom geografi, klimat och topografi påverkas inte av vad som sker i värdekedjan, och produktionsciffror är inte så intressanta att jämföra rakt av. Då är det mer intressant att se på självförsörjningsgrad, även om där också finns en mängd faktorer att ta hänsyn till. Även om skillnaderna till viss del förklaras naturliga förutsättningar, finns det troligen lärdomar att hämta från länder som lyckas hålla höga produktionsnivåer. Det är anmärkningsvärt att Österrike har en så pass hög självförsörjning, trots en mycket småskalig produktion (befolkning och konsumtion är jämförbara med våra). Den brittiska nötköttssektorn är, liksom den svenska, i dagsläget oförmögen att möta efterfrågan på nötkött, och man verkar också kämpa med samma typ av lönsamhetsproblematik – vilket man även gör på Irland för den delen. Detta skapar en annan typ av potential för lärdomar – hur möter kedjor i andra länder sådana utmaningar?

På producentnivå skiljer sig produktionsskalan inte så dramatiskt länderna emellan som man kanske kan tro (möjligen med undantag för den

brittiska mjölksektorn). Sverige sticker inte ut, och vi är uppenbarligen inte ensamma om de utmaningar som småskalighet innebär.

Vi är heller inte ensamma om att ha relativt koncentrerade förädlingssektorer och än mer koncentrerade dagligvaruhandelssektorer. På förädlingsidan ligger Sverige, Österrike och Irland relativt nära varandra medan den Storbritannien är mer fragmenterad. Inom handeln är marknadskoncentrationen allra störst i Sverige, Österrike inte så långt bakom, och Storbritannien återigen minst. Man kan anta att detta för med sig utmaningar i alla länder, för marknadskoncentration förskjuter makten i kedjan bort från producenterna och gör det lättare för köpare att pressa priserna. Ser man endast till de här siffrorna finns det dock inga uppenbara samband mellan de här sektorernas strukturer och ländernas framgång när det gäller

Tabell 4.1 Nyckeldata från de fyra länderna. Med olika källor kan det finnas viss variation i hur och när de har mätts; de nyaste och mest tillförlitliga källorna har använts. Siffrorna ger ändå en uppfattning om hur länderna ligger till på ett antal viktiga punkter. Några förtydliganden: *Förädling koncentration*: De största företagens marknadsandel av nötslakten; antal företag och total marknadsandel. *Handel koncentration*: Marknadsandel för de tre största kedjorna, samt marknadsandel för den allra största aktören (inom parentes) *I Österrike är det typiskt att producera både mjölk och kött från kombinationsdjur såsom Simmental, därför är dessa siffror svåra att ange på samma sätt som för övriga

	Sverige	Österr.	Irland	Storbrit.
Självförsörjning	52%	140%	800%	82%
Besättn strl (diko)	16-17	18*	17	28
Besättn strl (mjölkko)	70	10*	55	123
Kött från mjölkdjur	65%	?*	50%	50%
Förädling konctr.	5≈70%	5≈68%	5≈75%	9≈44%
Handel konctr.	87(50)	83(35)	70(28)	64(30)
Per capita konsumt.	18	18	20	18

nötköttsproduktion. Detta kan undersökas på ett mer djuplodande sätt i intervjustudien.

En sak som kanske inte framträder så tydligt, men som nämns på ett par ställen, är konsumenternas roll. Nötköttskonsumtionen varierar inte särskilt mycket mellan länderna, men attityder gentemot köttets ursprung och andra typer av kvalitetsaspekter kan mycket väl göra det. Detta tycks spela in bland annat i förklaring bakom Österrikes relativt starka sektor.

5 Resultat från Österrike, Irland och Storbritannien

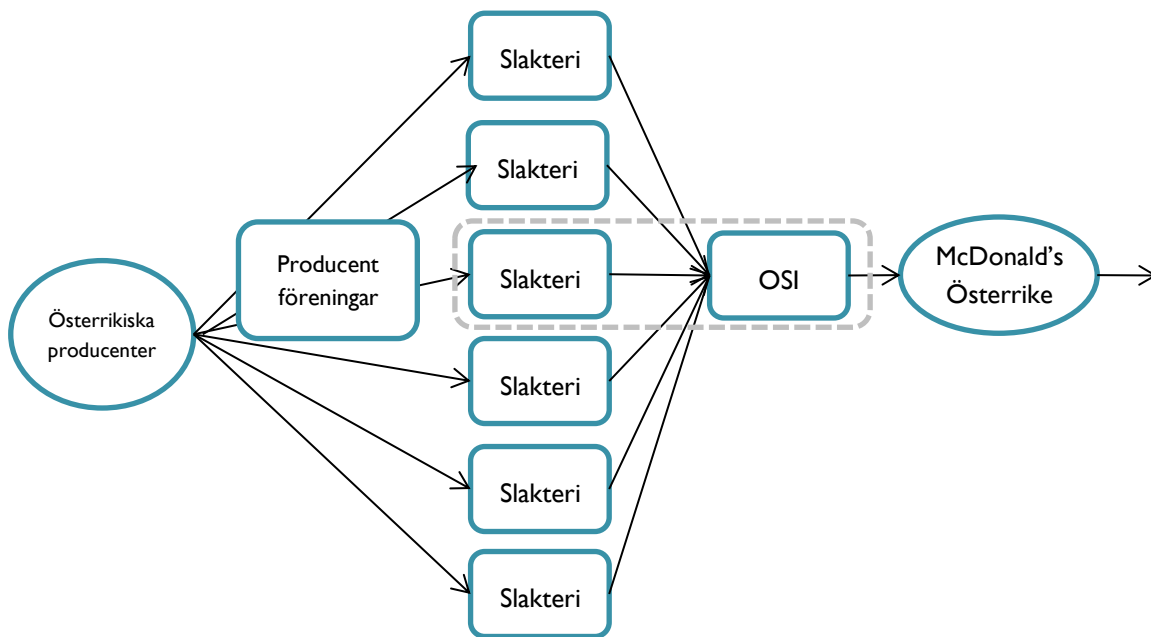
Vi börjar med att beskriva kedjorna som studerades, och en inblick i vad som utmärker dem. Därefter går vi djupare in på några teman som uppenbarligen spelade en viktig roll i de här kedjornas grad av "välmående". Då och då fylls resultaten på med information från sekundära källor såsom organisationers hemsidor, artiklar, pressmeddelande och tryckt material som intervjupersonerna överlämnade.

Avsnittet ska inte ses som någon allomfattande beskrivning av kedjorna, eller som ett försök att avgöra vilka som presterar "bäst". Avsikten är snarare att identifiera specifika aspekter i kedjorna som bidrar till deras prestation och hållbarhet, och som vi tror att vi kan dra lärdom av. Det är naturligtvis även möjligt att vi ser sådant som tycks verka negativt.

5.1 Kedjornas struktur & utmärkande drag

5.1.1 Österrike

I Österrike köper McDonald's in nötkött från deras leverantör OSI, en del av det transnationella OSI Group. Dessa två företag har ett nära samarbete, och OSI har varit McDonald's leverantör ända sedan den första restaurangen öppnades 1977.



Figur 5.1 Översikt över den Österriska kedjan

OSI producerar de färdiga biffarna, och de i sin tur köper nötkött från de sex slakterier som är certifierade att sälja kött till McDonald's. Ett av dessa (det som intervjuades här) är sedan 2007 helägt av OSI. Det har med andra ord skett viss vertikal integration i den här delen av kedjan.

I kedjans början har Österriska producenter tre huvudalternativ; a) sälja direkt till slakteriet, b) låta en djurhandla komma och köpa djuren och sälja vidare till slakt, eller c) sälja genom en producentförening. Det slakteri vi intervjuade köpte in ca 40 % genom producentföreningen *Österreichische Rinderbörse*.

Nötköttets som används till McDonald's hamburgare är "dubbelt" certifierade: genom AMA Gütesiegel och genom M-Rind. Det sistnämnda utvecklades relativt nyligen av McDonald's, OSI och producentorganisationerna inom ARGE Rind. Mer om detta finns att läsa senare i rapporten.

Till sist måste organisationen Agrarmarkt Austria introduceras. AMA är en viktig stödande medlem i kedjan och ingick i intervjustudien. Deras roll är att marknadsföra Österrisk mat på den inhemska och den internationella marknaden. De arbetar också för att säkerställa att den inhemska produktionen

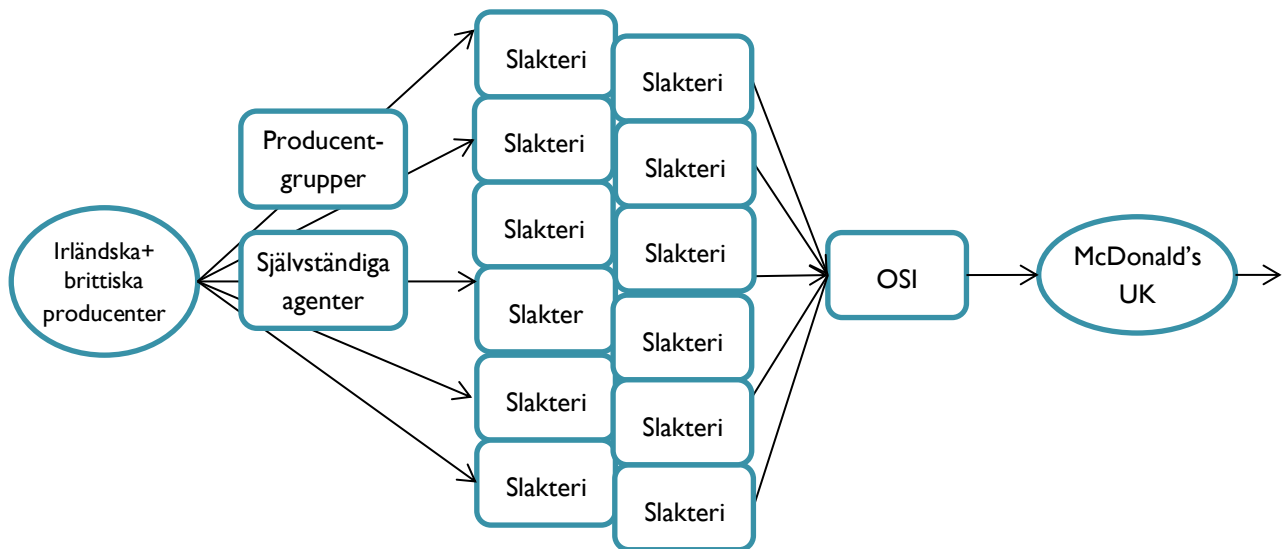
håller hög standard och marknadsorientering genom att utveckla olika typer av kvalitetssäkringssystem, samt genom egna forskningsstudier och marknadsundersökningar. En tredje uppgift är att stimulera till samarbete mellan aktörer i kedjan, inklusive producenter. De utgör en oberoende "plattform" för samarbete, som de olika aktörerna kan kommunicera genom. AMA uttryckte att konsumenterna har ett stort förtroende för deras märkningar, och att producenter känner stolthet för att medverka i deras system. De sade också att...

Det är viktigt att ha en aktör i kedjan med den typen av neutral position som AMA har (Intervjuperson AMA)

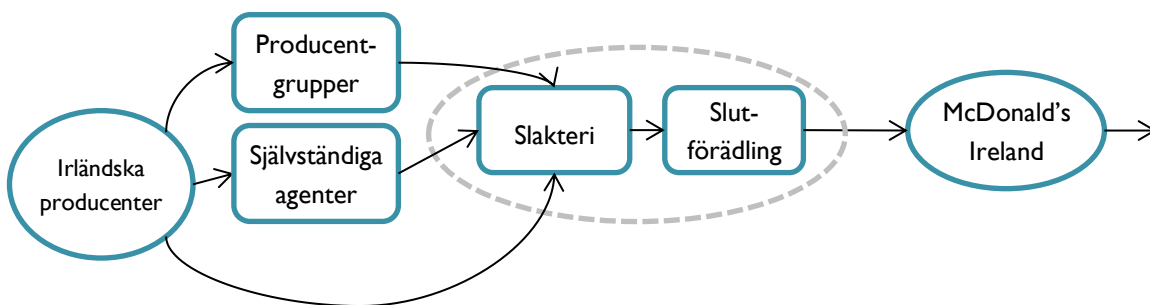
Med detta menar de till exempel att de kan ge råd till olika aktörer, men strävar efter att vara en "mittenorganisation" som inte lägger sig i diskussioner huruvida priserna är för höga eller för låga.

5.1.2 Irland och Storbritannien

Vi presenterar Irland och Storbritannien tillsammans, då det finns många överlapp och då de vi intervjuade var del av samma kedja (McDonald's UK:s leverantörskedja).



Figur 5.2 Översikt över den brittisk/irländska kedjan. OSI köper in kött från 27 anläggningar med 12 ägare.



Figur 5.3 För jämförelse: irländska McDonald's kedja är integrerad, med samma företag som sköter slakt och produktion av hamburgare (naturligtvis på flera olika anläggningar)

Även brittiska McDonald's köper in nötkött genom leverantören OSI. De i sin tur köper nötkött från både brittiska och irländska slakterier, för att sedan producera de frusna biffarna. OSI köper in nötkött från 28 olika anläggningar, med totalt 12 olika ägare (ett tecken på den horisontella integration som skett). Jämfört med de svenska och österrikiska kedjorna är denna alltså betydligt bredare på slakterinivå (deras volymer är dock såklart också större). Som en kontrast kan nämnas att McDonald's Irland har en betydligt mer integrerad kedja sedan 2012. De köper biffarna från det stora förädlingsföretaget Dawn Meats. I dagsläget kommer allt deras nötkött från Dawns egna anläggningar för slakt och avbening. De tillåts förvisso att köpa in kött från andra godkända leverantörer om det finns behov, som till exempel då det råder brist på nötkött i Europa, men strävar efter att vara "självförsörjande".

Liksom i Österrike finns det några olika sätt för slakterierna att köpa in nötkött. Lantbrukare kan sälja direkt till dem, genom självständiga agenter, genom producentgrupper, eller på auktionsmarknaden. De tre första används i den här specifika kedjan. Däremot undviker man auktionsmarknaden, eftersom auktioner försvårar kontroll av kvalitet och s.k. "credence attributes". Kvaliteten tycks också överlag vara sämre på auktionsmarknaden. För slakterierna i studien är producentgrupperna ett relativt nytt tillskott, och utvecklades till stor del för att bättre kunna möta utländska köparens efterfrågan. Lantbrukare som säljer genom grupper är relativt få, men tycks ofta vara stora producenter.

I slutet av kedjan använder sig köpare ofta av onlineauktioner för att köpa in nötkött. Slakterierna bjuder ut vissa volymer till vissa

priser och ”tävlar” om köparna. OSI köper kött delvis på det sättet, men har också avtal om att köpa vissa volymer per månad eller vecka. En lantbrukare beskrev att en nackdel med att det finns auktionssystem på flera ställen i kedjan är att de försvårar planering, eftersom det blir svårt att förutse hur priserna rör sig.

OSIs leverantörskedja förändrades dramatiskt under 90-talets BSE-kris. Man tvingades importera kött en period, och under tiden omarbetade man sin inhemska kedja och såg över både sina egna och underleverantörernas rutiner och metoder. Efter ungefär 15 månader började man åter använda inhemska kött, men med högre krav på spårbarhet och kvalitet. Man anklagades faktiskt för att ha för höga krav på det inhemska jämfört det importerade. Ändå lyckades man återgå till 100 % brittiskt eller irländskt redan 1999. Sånär i efterhand, uttryckte vår intervjuperson, hjälpte krisen dem att skapa en mer robust leverantörskedja. Man lägger nu större vikt på att ha en tät kedja med goda, långsiktiga relationer – både mellan dem och slakterierna, och mellan slakterierna och lantbrukarna.

McDonald's UK kräver att leverantörer är godkända genom nationellt erkända kvalitetssäkringssystem, vilket även McDonald's Irland gör. De här systemen kommer att beskrivas mer i detalj nedan. På Irland är det Bord Bia, som bildades efter ett beslut i det irländska parlamentet 1994, och som fyller en liknande funktion på Irland som AMA gör i Österrike. De jobbar för att marknadsföra Irländska jordbruksprodukter genom att hitta och utveckla marknader både på hemmaplan och utomlands, och har som sagt också hand om kvalitetsssäkring och märkning. Brittiskt kött som används i kedjan måste vara certifierat genom Red Tractor-systemet, eller genom de regionala system som finns i Wales, Skottland och Nordirland och som anses likvärdiga av Red Tractor.

5.2 Kedjorna idag – prestation och utmaningar

Som framgår av de översikter som gjordes tidigare, så finns det saker som anses problematiska i den svenska nötköttssektorn som också finns i en del av de andra länderna. Här beskriver vi i stora drag hur de här

kedjorna tycks prestera i dagsläget, innan vi går vidare med att beskriva hur de faktiskt går till väga för att hålla sig själva och kedjan konkurrenskraftiga genom olika strukturer och strategier.

5.2.1 Österrike

I Österrikes översikt nämndes undersökningar som tyder på landets lantbrukare överlag är nöjda med sin situation och har en stark framtidstro. Detta intryck stärktes av intervjuerna. Lantbrukarna var i stort nöjda med lönsamhet och priser. Man uttryckte också att Österrikiska lantbrukare är stolta och har en positiv image i landet; något som tycktes ha förbättrats märkbart under de senaste åren. Delvis, spekulerade man, kan det bero på det ökade intresset som finns för ursprung och hur mat produceras. Priserna hade gått ner något nyligen, men detta ansågs normalt för årstiden. Under de senaste två åren hade priserna följt de stigande foderpriserna väl – något som ansågs tyda på att kedjan fungerar väl och att kommunikationen aktörerna emellan är god.

Även aktörerna i efterföljand steg – slakteri och OSI – var positiva till sitt ekonomiska läge. Båda betonade att även om man självklart måste se till sin egen lönsamhet – och ju mer desto bättre – så är det också oerhört viktigt att se till att alla medlemmar i kedjan har förutsättningar att vara lönsamma.

Det är inte ett särskilt stort land så det är svårt att hitta nya [leverantörer]. Så man samarbetar. Man är som ett hjul där alla ekrar måste finnas, annars börjar det gå ojämnt. Det är vad som händer om någon i kedjan försvinner. Man är helt enkelt väldigt beroende av varandra (intervjuperson OSI Österrike)

I och med att antalet gårdar har minskat på senare år, så måste slakterierna anstränga sig mer för att säkra tillgången till Österrikiskt nötkött. En samarbetsinriktad strategi, med närmre relationer både uppåt och nedåt i kedjan, har varit centralt i arbetet för att undvika en bristsituation:

Vi insåg tidigt att man måste samarbeta genom hela kedjan. Att ett långsiktigt perspektiv är vad som funkar bäst. Genom att ha nära relationer med alla i kedjan kan man åtgärda problem tidigt, som när foderpriserna har gått upp dramatiskt de

senaste åren så har priserna för köttet följt med den kurvan. Jag tror det är tack vare att vi håller ett öga på varandra i kedjan (intervjuperson slakteri)

I Österrike har McDonald's alltid serverat 100 % inhemskt kött, och det har inte funnits några större problem med det. Priserna som McDonald's måste betala har gått upp de senaste åren, delvis på grund av den ekonomiska krisen som har gjort att folk äter mer köttfärs. Dock är det inte bara priserna som har ökat; man har också sett att kvaliteten och säkerheten har förbättrats.

Vi måste följa med när priserna går upp och ned i landet. Vi [OSI & McDonald's] har byggt vår image kring att bara köpa inhemskt, då kan vi inte gå ut i Europa för att köpa billigare, man får helt enkelt betala mer. Detta har lett till högt förtroende bland kunderna (intervjuperson OSI)

McDonald's och OSI tycks resonera så att den här imagen, och att hålla sig undan "matskandaler", är värda priset man får betala för att kunna garantera inhemskt kött – då det betalar sig i form av konsumentförtroende. Eftersom en annan del av deras image är att erbjuda mat som alla kan ha råd med, så har man också anammat strategin att ta in andra produkter på menyn som kan säljas billigare idag, som kyckling och sallader.

5.2.2 Irland och Storbritannien

Under intervjuerna med lantbrukare och slakterier framgick det tydligt att situationen hade varit ansträngd under de senaste 1-2 åren på grund av ogynnsamma väderförhållanden. Detta hade lett till höga kostnader, eftersom mer foder hade fått köpas in. Det var därför inte så förvånande att lantbrukarna uttryckte missnöje med lönsamheten. Priserna för kött hade förvisso gått upp också, men inte tillräckligt för att väga upp för kostnaderna. Marginalerna var små, och det fanns knappt något utrymme för investeringar. Enligt Irish Farmers' Association (IFA) är en del av problemet att aktörer i slutet av kedjan vill erbjuda mat som helt enkelt är för billig, och att det inte går att ha lönsam produktion när hamburgare sedan säljs för 1 euro. Några av lantbrukarna såg också slakterierna som del av problemet, och att dessa hade kunnat göra mer för att stödja producenterna i form av att delge mer information och betala bättre. Den



Figur 5.4 Inhyssning i Österrike. Foto: Josefine Weber.

vanligaste uppfattningen var dock att huvudproblemet är den koncentration som finns i dagligvaruhandeln.

I och med väderförhållandena hade slakterierna haft svårare att säkra tillgång på sistone. Förändringarna i EUs CAP hade också känts av. Ett annat problem var kvalitet – dels för att en ökande andel kött kommer nu från mjölkbesättningar. Man beklagade också att de flesta gårdar fortfarande är relativt små och ineffektiva. För att förbättra situationen arbetade man bland annat med kunskapsöverföringsprogram, och man var hoppfull att sådana strategier långsamt kommer ge resultat. Ett exempel är BETTER Farms-programmet som beskrivs närmre i nästa del.

Bortsett från de uppenbara problem som fanns på 90-talet hade OSI inte haft några stora problem med att säkra tillgången på nötkött. Liksom deras Österriska motsvarighet ser man långsiktigt tänkande och nära förhållanden med leverantörerna som framgångsfaktorer;

Andra aktörer, som livsmedelskedjorna, som hela tiden försöker pressa priserna, de har problem ibland att få tag på tillräckligt [med nötkött]. Att pressa priserna för mycket är inte ett hållbart system (Intervjuperson OSI)

Det är viktigt att komma ihåg att McDonald's UK faktiskt inte köper in endast inhemskt nötkött utan köper både brittiskt och irländskt. Enligt OSI finns det en naturlig "fit" mellan Storbritannien och Irland eftersom Storbritannien inte är självförsörjande medan Irland är ett stort exportland. Det gör kedjan med komplicerad, men utökar råvarumarknaden betydligt. Att man idag måste köpa in irländskt kött tycks inte uppfattas som ett problem för kedjan. Vi drar slutsatsen att McDonald's

kunder inte upplevs som alltför känsliga när det gäller huruvida köttet är brittiskt eller irländskt – åtminstone inte så känsliga att detta är ett problem i dagsläget.

5.3 Nyckelstrukturer, strategier och verktyg

Denna del beskriver de teman som framträdde då datan samlades in och analyserades, med fokus på vilka lärdomar det finns att ta med sig från kedjorna.

5.3.1 Samordning i producentledet: producentföreningar & grupper

I det första avsnittet håller vi oss framför allt på producentnivå – inte för att studera produktionsmetoder i sig, men för att se hur producenter relaterar till varandra och med marknaden. Vi såg flera exempel på strukturer och slakterier värda att dra lärdomar av.

Österrike: Producentorganisation*2

Österrike har en annan struktur i sitt producentled än något av de andra länderna.

Det finns sex producentföreningar; grovt räknat en för varje *bundesland* (region; se figur 13

nedan). Dessa i sin tur samarbetar i den övergripande organisationen ARGE Rind ("arbetsgrupp för nötkött"). På så sätt finns det producentsamordning på två nivåer.

Eftersom en "producentförening" kan betyda lite olika saker beskriver vi en av de Österrikiska mer i detalj, för att visa vad begreppet betyder i sammanhanget. I den delen av landet som besöktes är en stor del av producenterna (inklusive de intervjuade) medlemmar i föreningen *Österreichische Rinderbörse*. Föreningens aktiviteter framgår av figur 5.6 nedan. De dagliga aktiviteterna inkluderar handel med slakt- och livdjur, prisförhandlingar, och tillhandahållande av prisinformation. Man arbetar också med mer långsiktiga frågor, som samarbete med olika aktörer (privata såväl som offentliga), rådgivning, utveckling av produkter och kvalitetssystem, att påverka utformning av regelverk, och att marknadsföra sektorn utåt.

En betydande del – omkring 35 % av landets nötköttsproduktion – går genom föreningen, som är den största av de sex. I och med att de är en så pass stor aktör (för att inte tala om hela ARGE Rind) har de också inflytande i kedjan. Under intervjuerna med lantbrukare

framfördes bara positiva åsikter om systemet. Det skapar trygghet och bättre priser genom att ge producenter en starkare position då de förhandlar med stora aktörer i övriga delar av kedjan. Rinderbörse och ARGE Rind beskrevs som "medlare" mellan producenterna och slakterierna.

Det är ARGE Rinds roll att se till att priserna är bra, att de följer foderpriserna när de går upp, och att lantbrukare får sin del för vad de producerar. Det är viktigt att vi organiserar oss och samarbetar, att det finns folk som sköter arbetet med prisförhandlingar medan lantbrukarna gör det som lantbrukare är bra på (Österrikisk producent)



Figur 5.5 Österrikes producentorganisationer som i sin tur samarbetar inom ARGE Rind. Tiroler Vieh Marketing (Tirol), RGO Viehverwertung (Osttirol), Kärntner Fleisch (Kärnten), EZG Steirisches Rind (Steiermark), Gut Streitdorf och Österreichische Rinderbörse (Ober- & Niederösterreich), och Salzburger Rind (Salzburg).



Figur 5.6 Österreichische Rinderbörses [49] aktiviteter

Något som var intressant var att även övriga intervjupersoner bara hade positiva saker att säga om systemet. Till sist kan sägas att strukturen också tycks ha underlättat samarbete genom hela kedjan. De är lättare för aktörer som OSI och McDonald's att inkludera producenter i sina samarbetsprocesser på ett effektivt och legitimt sätt, då de kan göra det genom organisationer som ARGE Rind och dess medlemsorganisationer.



Irland & Storbritannien: Producentgrupper

Vi såg och hörde talas om former av samordningen även bland brittiska och irländska producenter, men på andra sätt och i mindre utsträckning än i Österrike. Lantbrukarna visade inget större intresse till exempel för att få ner kostnader genom samarbete eller att ha mer integrerade kedjor, horisontellt eller vertikalt. Det hade funnits försök med kooperativ för ett antal årtionde sedan, men det hade inte fungerat väl. En producent förklarade att:

Vår marknad är stark och fungerar tillräckligt väl för att vi inte ska behöva gå samman med andra lantbrukare för att pressa upp priserna (Brittisk producent)

(Här ska man komma ihåg att Storbritannien har i särklass minst koncentration inom slakteriledet). Dock kom vi under studiens gång i kontakt med producentgrupper. Att starta och/eller arbeta närmre med producentgrupper var i vissa fall slakteriernas svar på köparens höga och mycket specifika kvalitetskrav, medan andra grupper hade startats på producenternas eget

initiativ för att bättre utnyttja möjligheter på marknaden. Två exempel på producentgrupper presenteras i rutan nedan.

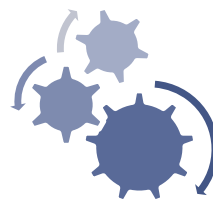
Att vara medlem i en producentgrupp för med sig flera fördelar. Medlemmarna har fått bättre betalt, fått ta del av utbildning och stöd för att öka effektiviteten, har kunnat få hjälp med problemlösning av olika slag, och har fått större möjligheter att möta och kommunicera med slakterier, köpare, och andra lantbrukare genom studiebesök, resor samt att ta emot besök på den egna gården. Det har också medfört bättre stabilitet, eftersom de innebär mer formella kontrakt mellan producent och slakteri än vad som traditionellt är fallet. De flesta såg detta som positivt och efterfrågade mer kontrakt, men mötte motvilja från slakterierna. Någon föredrog det traditionella systemet, eftersom det innebär frihet att sälja till den som erbjuder bäst pris för stunden. Oavsett var det tydligt att kontraktsituationen var en viktig fråga, och en som är på väg mot mer formella överenskommelser med längre tidsram.

5.3.2 Kommunikation och samarbete mellan kedjenivåerna

Det här avsnittet ägnar sig också åt samarbete av olika slag, men mellan olika led i kedjan. Det finns såklart vissa

överlapp, som i fallet med producentgrupper som kan innebära samarbete både mellan producenter, och mellan producenter och slakterier. Med det är bara ett av många exempel som visar att

samarbetsorienterade kedjor håller på att växa fram, och att detta ofta är en högst medveten



Två irländska producentgrupper

KK Beef Club

Startades 1998 av Kepak Group, ett stort förädlingsföretag och beskrivs som "det första riktiga initiativet från industrins sida att skraddarsy en avdelning av irländsk nötköttsproduktion för att passa den högbetalande italienska marknaden och därmed resultera i en betydande merbetalning för bonden". En modell för hur man kan producera nötkött med mycket specifika egenskaper utvecklades av Kepak och Keenan (en tillverkare av foderblandare). Bakgrunden var att Kepak ville leverera till högkvalitetsmarknader, men hade svårt att nå de kvalitetskrav som ställdes. Det finns över 250 medlemmar (några år gammal siffra), mestadels relativt stora gårdar. Producenterna måste följa mycket strikta regler, och i utbyte får de ett högt pris för de djur som uppfyller kraven. Satsningen ses som ett "flaggskepp" för sektorn och en förebild för hur man kan skapa en icke-stödberoende nötköttsproduktion.



Figur 5.7 De irländska producentgrupperna KK Beef Clubs och AAPs logotyper

Irish Aberdeen-Angus Producers Ltd. (AAP)

Startades 1996 av sex producenter som ville "samordna produktion och marknadsföring för sin unika product" och skapade en förädlings- och marknadsföringsallians med stora slakterier. Bakgrunden var ett sjunkande antal Angusboskap på grund av ökad konkurrens från raser från kontinenten. Gruppen har nu över 3000 medlemmar med dikor eller slutfodring, de flesta med relativt små besättningar. Gruppen förhandlar om baspriset på veckobasis, och premien som slakteriet betalar beror på klassningsgrad. AAP har hand om kommunikationen mellan lantbrukare och slakterier, och också med köpare som till exempel den stora kedjan Tesco som tidigt involverades. AAP organiserar möten för medlemmar i varje region, som även representanter från förädling och handel medverkar på.

Källor & mer information: Irish Grassland Association [2], Irish Aberdeen-Angus Producers Ltd. [5], Andersson [9], Keenan [11]

strategisk handling för att öka kedjornas hållbarhet och prestation. Det syntes i vad som sades om den egna verksamheten, men också (och detta kanske är än viktigare) i vad som sades om varandra.

Den "Österriskiska modellen"

Samarbete och kommunikation genom hela kedjan togs upp gång på gång under de Österriskiska intervjuerna, då det diskuterades hur och varför sektorn lyckas så pass väl idag. Mellan McDonald's och OSI har detta varit fallet under en lång tid, men samarbete som inkluderar hela kedjan har växt fram mer nyligen. Till stor del har det varit en medveten strategi från flera håll för att undvika framtida problem att möta efterfrågan. ARGE Rinds styrelseordförande sade 20122 att de senaste årens "Österriskiska modell" med nära samarbete mellan producentföreningar, slakterier och köpare har varit en mycket framgångsrik strategi för att nå den målsättningen [80].

I slutet av kedjan finns det som sagt ett tätt förhållande mellan McDonald's Österrike och deras leverantör OSI. Båda är så pass stora aktörer att de är beroende av varandra, och dessutom har de haft ett långvarigt samarbete – så även om de inte är formellt integrerade så finns det koordination mellan verksamheterna. Enligt OSI har leverantörskedjan ändrats relativt lite under de senaste årtiondena, vilket har lett till högt förtroende och till att man utvecklats tillsammans, dem och slakterierna. Ett verktyg har varit att bjuda in alla leverantörer till mötet som hålls mellan franchisetagarna två gånger per år för att diskutera de senaste månaderna och framtida planer. En sak som har förändrats under de senaste 10 åren är att aktörerna i slutet av kedjan har börjat uppmärksamma producenterna mer, till exempel genom program som McDonald's Agricultural Assurance Program (MAAP). Enligt OSI tycks McDonald's nu verkligen ha öppnat ögonen inför det faktum att det är Österriskiska lantbrukare som är de som egentligen producerar deras produkt. Även lantbrukarna tycks ha märkt av den förändringen;

Förut fanns det inget samarbete eller förtroende mellan aktörer i kedjan, de här relationerna har fötts under de senaste 5-10 åren. En bra och viktig utveckling (Österriskisk producent)

Naturligtvis finns det en medvetenhet om att allas första prioritering är den egna verksamheten – att samarbete ändrar inte på det. Vad intervjupersonerna från McDonald's, OSI och slakteri betonade var att samarbete i långvariga relationer har varit fördelaktigt för

alla parter, och att för mycket press på leverantörer har en tendens att skapa mer problem än fördelar i slutändan. Samtalen med producenter tyder på att även om man i viss mån har olika mål i kedjan så märks den här filosofin;

Det finns samarbete nu och en känsla av att vi jobbar mot samma mål. Om bonden inte är nöjd så kommer saker och ting inte att fungera väl i resten av kedjan. Inköpare är måna om att se till att bönderna är måste ha det bra, att de måste få betalt för vad de producerar (Österrikisk producent)

Ett konkret exempel på hur samarbete i kedjan kan se ut är M-Rind, kvalitetssäkringsprogrammet som utvecklades gemensamt av aktörer i kedjan (se s. 32). Det hade naturligtvis varit möjligt för McDonald's att utveckla programmet, kanske tillsammans med OSI, och förlita sig på att deltagandet skulle bli högt tack vare att de är marknadens största köpare. Men programmet utvecklades istället tillsammans med både OSI, slakterierna och representanter från ARGE Rind. På så sätt kunde man på ett bättre sätt se till att programmets verkan i kedjan var den man var ute efter.

Irland och Storbritannien: Mot en mer samarbetsorienterad kedja

Intervjuerna på Irland och i Storbritannien visade också upp en bild av kedjor som går mot mer samarbete. På många sätt är de övergripande filosofierna och målen som driver detta väldigt lika de i Österrike, även om verktygen ibland är olika.

Dock anser IFA (Irish Farmers' Union) att...

Det har alltid funnits en klyfta mellan lantbrukare och slakterier. Vi arbetar för att försöka överbrygga de klyftorna (Intervjuperson IFA)

Vi hade kanske sett detta om vi hade intervjuat mer "typiska" producenter, men bara en uttalade sig på ett sådant sätt. I det fallet fanns en misstro gentemot slakterier på grund av uppfattningen att en stor del av betalningen hamnar där (och än mer i handeln). De andra hade en mer positiv syn på sina kedjepartners, även om dagens ekonomiska situation var oroväckande. Att de flesta intervjuade var del av

producentgrupper förklarar till viss del det överlag goda förhållande vi såg med slakterier. Detta har intensifierat samarbetet och kommunikationen dem emellan. Andra konkreta saker som har skapade förtroende var att producenterna får betalt direkt på leveransdagen, och att slakterierna använder tillförlitlig utrustning för kvalitetsklassning som är kalibrerad av en oberoende aktör.

Studenterna som utförde intervjuerna noterade också en avslappnad, familjär atmosfär då producenterna besökte slakterierna. Slakterierna är fortfarande familjeföretag, poängterade producenter, även de allra största. Detta är rent anekdotmässiga observationer, men kan säga en hel del om affärsrelationen.

Förädlingsföretagens arbete med producentgrupper, som har beskrivits, tycks vara ett steg mot ett mer samarbetsinriktat förhållande med producenter. En nyckelfaktor i detta samarbete sägs vara högt förtroende mellan producenter och slakterier, vidkännande vid att den andra parten också måste tjäna på det, och ett starkt engagemang från båda sidor. Det är en del i en större utveckling bort från korta affärsrelationer och nötkött som en helt "anonym" råvara. Tidigare, fick vi höra, såldes i princip alla djur på auktion genom agenter, och slaktades till samma pris oavsett kvalitet. Nu finns det mer differentiering – något man åstadkommer med hjälp av verktyg som Quality Payment System. Förutom ökande kvalitetskrav drivs den här utvecklingen också av behovet att garantera ursprung och spårbarhet, inte minst på grund av BSE-krisen.

Det finns fler exempel, såsom BETTER Farms-programmet som beskrivs här intill, ett relativt nystartat samarbete för kunskapsöverföring. OSI och de intervjuade slakterierna stödjer också det treåriga programmet "Dairy calf to beef", som syftar till att skapa och sprida kunskap om hur produktionen av nötkött från mjölkkraskalvar kan bli mer effektiv och lönsam.

Förr var det mer som att bönder och slakterier var fiender som försökte bekämpa varandra... nu, åtminstone för oss, är man med partners som kan lösa saker tillsammans (Irländsk producent)

BETTER Farm Programme

“BETTER Farm Programme” startades av Teagasc & Irish Farmers Journal 2008. “BETTER” står för “Business and Environment through Technology, Extension and Research”.

Syftet är att “skapa ett rikstäckande program som ska visa potentialen som finns att öka marginalerna på diko- och nötköttsgårdar till 1000 €/ha genom förbättrad teknisk effektivitet, och att höja effektivitetsnivån på nötköttsgårdar i hela landet genom att kommunicera de viktigaste budskapen som programmet genererar”. Det övergripande målet är att öka lönsamheten och därmed höja livskraftigheten hos lantbruksföretag och hos sektorn i stort.

Aktörerna bakom initiativet är Teagasc (Agriculture and Food Development Authority) och tidskriften Irish Farmers Journal. För administration har Teagasc utsett fyra rådgivare som ska arbeta med teknisk effektivitet på individuella gårdar och diskussionsgruppsmöten på satellitgårdar. Projektets styrgrupp består av representanter från Teagasc och Irish Farmers Journal, samt de fyra rådgivarna och en högre chef från Teagasc. Denna grupp träffas var fjärde vecka och rapporterar direkt till en intressentgrupp som består av representanter från Teagasc, försäkringsbolaget FBD Farm Insurance och tre stora slakterier (Kepak, ABP och Dawn Meats).

I **genomförandet** fokuserar man på: gräsmarks-skötsel, tekniköverföring, prestationsövervakning och utformning av nyckelindikatorer, samt att regelbundet profilera deltagande gårdar i tidskriften Farmers Journal. Detta görs i praktiken genom programmets tre huvudkomponenter:

- 1) demonstrationsgårdar, där nya forskningsrön tillämpas och produktivitet, tillämpbarhet och lönsamhet mäts
- 2) “BETTER farms”, kommersiella gårdar där forskningsrekommendationer tillämpas, och resultaten jämförs med demonstrations-gårdarna, andra ”BETTER farms” och nationell statistik
- 3) diskussionsgrupper där producenter träffas regelbundet på en av deltagarnas gårdar för att utbyta information och diskutera sina gårdar och den gård som besöks

Källor & mer information: Teagasc [3], [6], [8]

Bortom producentgrupper och specifika projekt såg vi att kommunikation och informationsutbyte är centralt för hur kedjan presterar. Överlag ansåg de intervjuade att prisinformation delas väl inom kedjan och är lättillgängligt för producenter (även om detta inte alltid är till så stor hjälp då de fluktuerar mycket). Öppenhet i kedjan var något som flera producenter visade

uppskattning för. Det fanns en annan typ av informationsflöde som inte alltid tycktes tillräcklig: hjälp att producera vad slakteriet (och därmed marknaden) vill ha.

Slakteriet måste finnas där och ge stöd, de måste vara öppna med vad de vill ha från lantbrukaren åtminstone tolv månader i förväg. Men det är de inte, man får för lite tid som lantbrukare att producera vad de vill ha (Irländsk producent)

De kunde ha varit bättre på att ge tillbaka information till lantbrukare. Man får inte feedback om djuren som man skickar till slakt – vad som är bra, vad som behöver förbättras och så vidare (Irländsk producent)

För tillfället har vi ett bra samarbete och ett bra informationsutbyte med slakteriet. Lantbrukaren vet vad slakteriet vill ha genom att man har ett nära förhållande. Jag är glad att jag känner min köpare och att vi har en bra relation (Brittisk producent)

5.3.3 Att leva med ojämn maktfördelning

Att ha makt innebär att ha inflytande över andras verksamheter och över pengaflödet genom kedjan. Det är en viktig kraft i kedjan och vi ville granska var den finns och hur den används, då makt i kedjan kan vara en tillgång men också orsaka allvarliga problem. Vi gjorde det genom att utforska hur beroende verksamheternas är på sina kedjepartners, och hur de själva ser på maktstrukturen och den ekonomiska fördelningen.



Österrike

Den tyngd som lades på samarbete av Österrikiska intervjupersoner betyder inte att makten i kedjan är jämt fördelad eller att den automatiskt är oproblematiserad.

McDonald's och OSI kan ses som ömsesidigt beroende. OSI är McDonald's enda leverantör för nötkött och de skulle vara svåra att ersätta. Även om det naturligtvis hade varit möjligt att hitta andra leverantörer i Europa hade det varit en stor kostnad och ha konsekvenser för företagets image. På frågan om makten i kedjan överlag kunde intervjupersonen från McDonald's inte peka ut någon särskild obalans, även om det ”antagligen existerar”. I egenskap

av en stor aktör, sade man, hade man kunnat ingripa om sådana problem uppstod, men det anses inte vara fallet idag.

OSI ser McDonald's som mäktig i kedjan, eftersom de är en såpass dominerande köpare och eftersom de är kedjans slutpunkt. De har frihet att bestämma vad de vill ha och enligt vilka regler. Fastän de använder denna position i viss mån ser man inte det som negativt;

De går alltid ut till sina leverantörer för att diskutera hur möjliga förändringar kan genomföras. McDonald's går inte runt och tar beslut själva, att saker ska göras så eller så, alla beslut tas tillsammans (Intervjuperson OSI)

Intervjupersonen betonade också att...
Att vara lönsam är en subjektiv fråga. Man måste vara lönsam för att överleva, men man måste också dela upp lönsamheten mellan alla i kedjan (Intervjuperson OSI)

På slakteriet var man heller inte särskilt orolig över maktbalansen i kedjan. "Makt finns, och måste finnas", uttryckte man. OSI och McDonald's är viktiga kunder, men konsumenten ses som den med den slutgiltiga makten. Säsongsmissiga konsumtionsmönster till exempel syns i efterfrågan och i priserna.

Producentföreningar togs ofta upp under samtal kring makt. Att de ger producenterna mer makt ses de inte som ett problem bland övriga i kedjan; tvärtom faktiskt.

I förhandlingarna är det väldigt bra för lantbrukarna att ARGE Rind finns och kan förhandla fram ett bra pris. Det är svårt för en lantbrukare att förhandla med slakteriet själv, om man går samman får man sin röst hörd på ett helt annat sätt (Intervjuperson slakteri)

Producenterna själva uppskattar naturligtvis föreningarna i det avseendet. Dock har också många andra aktörer i kedjan blivit större, särskilt inom handeln. Den allmänna uppfattningen tycks vara att det är där som mest makt, och maktrelaterade problem, finns.

Slakterier har stort inflytande, men de med mest makt är de stora livsmedelskedjorna. De har sina priser och sen får alla bakom dem rätta sig efter det (Österrikisk producent)

Livsmedelskedjorna har blivit färre och större, så det har gett dem mer makt. Det kommer inte bli bättre heller, mer troligt att det blir ett ännu större problem. För att undvika maktkoncentration skulle lantbrukarna behöva göra mer, engagera sig mer politiskt eller i andra organisationer, men det är svårt för man måste sköta sin gård också. Det är inte så vanligt att anställa folk, gårdarna sköts oftast av hela familjen [...] men organisationer som ARGE Rind arbetar för att undvika sådana saker så mycket som möjligt (Österrikisk producent)

Liksom de andra var lantbrukarna medvetna om att en del har mer makt än andra även i McDonald's-kedjan, men var relativt obesvärade av detta – så länge makten nyttjas med de långsiktiga konsekvenserna i åtanke.

De som betalar är de med makt, så det finns många med makt. McDonald's har makt. Men man måste fortfarande hjälpa varandra i kedjan. Det tjänar inte något till för McDonald's att bara ha en massa makt, de måste ändå se till att andra i kedjan har det bra. Vi jobbar mycket med relationerna i kedjan (Österrikisk producent)

I diskussioner kring makt nämnde producenter också den trend som tycks finnas bland konsumenter att vilja veta mer om var mat kommer ifrån och hur den produceras. Möjligen hjälper detta till att föra tillbaka en del av makten till lantbrukarna. Med konsumenternas ögon på sig har köpare inte råd att sätta sina leverantörer under lika mycket press. Att se till att denna trend fortsätter är viktigt, till exempel genom att förbättra unga människors kunskap om matproduktion.

Irland och Storbritannien

Liksom i Österrike tycks det stora bekymret på Irland och i Storbritannien vara maktkoncentration i handeln. Snarlika uppfattningar – att handeln sätter priserna och resten får försöka anpassa sig – uttrycktes. OSI köper in kött från 27 anläggningar med 12 olika ägare, så de bör inte vara alltför beroende på någon enskild. Men med det samarbetsorienterade och transparanta arbetssätt man har strävat efter sedan BSE-krisen har man gjort betydande investeringar i sina affärsrelationer. Detta "jämjar ut" maktförhållandena i den här delen av kedjan.

Jämfört med handeln anser de intervjuade att den makt som slakterierna besitter är ganska liten, även om det kan finnas en del undantag för vissa aktörer och vissa områden. Denna uppfattning delades av producenter och slakteri/förädlingsföretag i båda länder.

[Slakteriet] har mycket makt men jag tror inte det är ett problem i mitt fall. Vissa större slakterier kan missbruka makten de har, det kan skapa problem. Men det är ett mycket större problem med all den makt som finns hos de stora livsmedelskedjorna. Det påverkar slakterierna värre än mig som producent eftersom det är dem som måste ha att göra med inköparna på de stora kedjorna (Brittisk producent)

Vissa stora aktörer inom handeln har för mycket makt som de använder för att sätta press på sina leverantörer. Vi har lärt oss att det inte är hållbart i det långa loppet. Kedjor som pressar priserna för hart utan att fråga sig hur ett slakteri kan vara så mycket billigare än andra har inte förstätt helhetsbilden i kedjan (Intervjuperson OSI)

Många slakterier har byggt upp sina verksamheter kring ett fåtal stora köpare. Livsmedelskedjorna bestämmer vilka volymer och kvaliteter slakterierna ska producera och leverantörerna sätts under stor press [...] slakterierna och lantbrukarna får inte tillräckligt stor andel. Makten har flyttats från producenterna till de stora livsmedelskedjorna, men det finns en stor efterfrågan på inhemskt nötkött sedan hästköttskandalen. Handeln kommer fortsätta ha stor makt men producenter kommer få mer, på grund av underskottet. Slakterierna kommer ha ännu mindre än idag (Intervjuperson slakteri, Storbritannien)

I och med att antalet gårdar sjunker, ändras också förhållandet mellan producenter och slakterier. Då det råder brist måste slakterier "tävla" om producenterna. Det tycktes vara en sådan period nu, och i vissa områden kanske det är normalläget idag;

Det finns en efterfrågan för lokalproducerat nötkött som gör att slakterierna tävlar om köttet [...] det finns ett stort nätverk av slakterier häromkring så lantbrukare har många alternativ (Brittisk producent)

Det är hög konkurrens mellan slakterier nu, så vi har inte så mycket makt. Många slakterier i samma

område... så om någon har makt är det snarare handeln. Jämfört med för tjugo år sedan finns det fler slakterier och mindre djur, så det är producentens marknad (Intervjuperson slakteri, Irland)


Även om dagsläget oroar en del fann det ändå hopp om att situationen sakta kommer förbättras. Flera irländska och brittiska producenter trodde att makten långsamt kommer tillbaka till lantbrukarna, i takt med att efterfrågan fortsätter öka och antalet producenter minskar.

Handeln har det mesta av makten nu, men den kommer långsamt komma tillbaka till producenterna när stöden försvinner. Ineffektiva gårdar kommer försvinna och efterfrågan är på uppgång (Irländsk producent)

Det är förvisso positivt för de producenter som finns kvar, men på kort sikt gör det lite för att förbättra tillgången i länder som redan har ett underskott. En producent efterfrågade mer preventiva åtgärder...

Vi får inte vad vi förtjänar, det är därför det blir färre producenter. IFA borde jobba för att ta tillbaka makt från stormarknaderna (Irländsk producent)

5.3.4 Kvalitetssäkring

I alla tre länder är  nötköttet som används i McDonald's mat certifierad genom ett eller flera certifieringssystem. Det är heller inte något som är unikt; kvalitetssäkring spelar en stor roll i de här ländernas sektorer överlag. En översikt över de olika systemen ges här, men vi ville också gå djupare in på hur de faktiskt påverkar kedjemedlemmarna.

Österrike: Gütesiegel, BOS, M-Rind...

Olika typer av kvalitetssäkringssystem har blivit viktiga komponenter i den Österrikisk nötköttssektorn under senare år. McDonald's köper nötkött som är certifierad genom AMA Gütesiegel samt M-Rind. Information om dessa finns i rutan nedan.

För Österrikiska producenter är det i princip ett måste att vara certifierad genom ett kvalitetssäkringssystem, om man vill hålla sig attraktiv på marknaden. Utan certifiering, sade en producent, är det nästan omöjligt att sälja

Österrikes BOS, AMA Gütesiegel och M-Rind

BOS och AMA Gütesiegel drivs båda av Agrarmarkt Austria (AMA). BOS är det mest grundläggande systemet, som utvecklades som svar på konsumenternas oro kring BSE. Det garanterar att köttet är producerat i Österrike och kan spåras. En del av informationen måste finnas enligt lag, men producenterna kan välja att delge ytterligare information i BOS-systemet. Gütesiegel garanterar också Österrikiskt ursprung och spårbarhet, men har mer omfattande krav för att säkra hög kvalitet. Producenterna, liksom slakterier och handel, måste följa ett strikt regelverk och kontrolleras av oberoende inspektörer.

Vi kan även nämna AMAs initiativ Gastrosiegel. Idén är baserad på det faktum att även restaurangkunder bryr sig om ursprung, och att man genom transparens kan skapa medvetenhet om Österrikiskt lantbruks viktiga roll. Man har därför utvecklat ett frivilligt certifieringssystem för restauranger, som blir certifierade genom att märka råvarornas ursprung.

M-Rind är kvalitetssäkringssystemet som är utvecklat specifikt inom McDonald's Österrikes nötköttskedja genom ett samarbete mellan McDonald's, OSI, slakterier och producentföreningarnas samarbetsorgan ARGE Rind. Målsättningen är att säkra tillgången till Österrikiskt nötkött genom fokuserad marknadsföring genom de regionala producentföreningarna. Det riktar sig mot mjölkkor, eftersom det kött McDonald's använder är framkvarten från mjölkkor.

Kraven som producenterna måste uppfylla för att vara med är: medlemskap i *Tiergesundheitsdienst* (rådgivningstjänst kring djurhälsa), att man säljer genom de regionala producentföreningarna inom ARGE Rind, och att man uppfyller kraven som listas i M-Rinds formulär och som fylls i på plats av en tredjepartskontrollant. Lantbrukarna som deltar får sedan en merbetalning per kg dödvikt (omkring 6 cent/kg). Lantbrukare kan ansöka att gå med direkt genom regionens tredjepartsinspektör, eller genom sin producentförening. Utöver merbetalningen får medlemmarna en skylt att sätta upp på sin gård, som informerar att gården tillhandahåller 100 % högkvalitativt nötkött åt Österrikiska McDonald's.

Källor och mer information: Landwirtschaftskammer Niederösterreich [4], AMA [7], [10]

nötkött idag. Det är inte bara ett nödvändigt ont dock. Intervjupersoner framhöll att de är oerhört viktiga för att skapa förtroende, både mellan kedjemedlemmar och bland konsumenterna. M-Rind-programmet har varit positivt både för prisnivå och för prisstabilitet. De producenter som deltar vet att det finns en stor köpare till deras nötkött på lång sikt, och att en merbetalning läggs till baspriset så länge de uppfyller kraven (som inte tycks ha inneburit några större förändringar för de flesta).

Att delta i M-Rind är ett sätt att se till så att man får betalt för köttet på lång sikt (Österrikisk producent)

[Genom systemen] säljer man trygghet, och det säljer. Ursprung är viktigt och jag ser det [kvalitetssäkring] mer som en fördel än som en kostnad. Särskilt efter dessa olika skandaler som inträffat är det viktigt att kunna visa upp all den här informationen (Österrikisk producent)

Att "tvingas" vara med i kvalitetssäkringssystem leder naturligtvis till mer pappersarbete –

särskilt om det handlar om flera olika system. Ibland kontrolleras och dokumenteras samma saker flera gånger. AMA är medvetna om problemet;

Byråkratin är ett problem. Dagens lantbrukare måste hantera väldigt mycket dokumentation och sådant tar tid. De olika certifieringarna orsakar en hel del pappersarbete och det kan bli ett problem för lantbrukarna (Intervjuperson AMA)

Det tycks finnas en del svårigheter att få små producenter att gå med i systemen, eftersom det blir för dyrt i förhållande till merbetalningen. Detta utestänger alltså i princip sådana producenter från många stora köpare. Även för företag som OSI innebär de olika systemen och kraven extra arbete, men det betalar sig;

Kraven är höga, men man belönas för att man håller hög standard i form av ett högt förtroende, som man kan luta sig tillbaka på inte minst när olika köttscandaler inträffar (Intervjuperson OSI)



Figure 5.8 Gårdar som medverkar i M-Rind får en skylt/affisch som marknadsför att de levererar "100% högkvalitativt nötkött till McDonald's Österrike". Foto: Josefine Weber.

Att köpa certifierat kött är för McDonald's ett sätt att kunna sälja produkter med garanterat ursprung och kvalitet på ett sätt som konsumenterna känner till och har förtroende; det är alltså värdeskapande. M-Rind är kanske framför allt en strategi för att säkra tillgången till inhemskt kött, snarare än en ren kvalitetssäkring som ju redan uppfylls genom Gütesiegel. Man betalar ett premium som garanterat hamnar hos lantbrukare som producerar den specifika produkt som företaget behöver – nötkött från mjölkkor – och som gör det enligt företagets kvalitetskrav. Utöver det så har det här arbetet hjälpt dem att skapa en närmre relation till producenterna, och man har också åstadkommit något som effektivt kan kommuniceras till konsumenter. Att ha något konkret att visa upp som underbygger anspråk på att man stödjer Österrikiskt lantbruk, och som stärker bandet mellan produkten och dess ursprung, är betydelsefullt i ett land som detta. AMA håller med om att förbättrad kommunikation är en viktig fördel;

De här programmen som har utvecklats, som involverar lantbrukaren mer, är väldigt bra. Genom dem så behåller man kontakten mellan lantbrukarna och handelskedjorna (intervjuperson AMA)

Fallstudien i Österrike påminner om att effekten av sådant som kvalitetssäkringssystem är i hög grad beroende på sammanhanget. En anledning till att den Österrikiska nötköttssektorn ser ut som den gör är att Österrikiska konsumenter överlag är känsliga när det gäller matens ursprung. Det finns en hög efterfrågan på inhemskt (och än bättre regionalt) nötkött –

inom både handeln och restaurangbranschen. Aktörerna i kedjan som vi tittat på är långt ifrån ensamma när det gäller att utnyttja detta genom att försöka samverka – det ett växande samarbete mellan producentföreningar och livsmedelskedjor, restauranger och grossister i hela landet [81]. Kvalitetssäkring är ofta centralt i sådana samarbeten, eftersom de hjälper till att garantera särskilda kvalitetskrav, nationellt eller regionalt ursprung, och är lätta att kommunicera till konsumenter.

Irland och Storbritannien: Bord Bia & Red Tractor

I den irländsk-brittiska kedjan ordnas kvalitetssäkringssystem genom *Bord Bia Quality Assurance Scheme* på Irland och *Red Tractor Assurance Scheme* i Storbritannien. Storbritannien har även regionala system för Wales, Skottland och Nordirland som drivs av egna organisationer men liknar och erkänns av Red Tractor, så gårdar kan välja att medverka antingen i Red Tractor direkt eller genom de regionala systemen. Se rutan nedan för beskrivningar av de här systemen. Något de alla har gemensamt är att de följer Eus regelverk för kvalitetssäkringssystem, EN45011. Bland annat innebär det att inspektion måste göras av tredjepart.

IFA förklarade att för lantbrukare är det en fördel att vara kvalitetssäkrade eftersom det a) resulterar i en merbetalning, och b) utökar deras potentiella marknad. Dessa två hänger naturligtvis ihop till stor del. Många inhemska köpare kräver kvalitetssäkring, och certifieringen öppnar upp för försäljning till "högkvalitetsmarknader" runtom Europa. Detta är naturligtvis anledningarna till att slakterier betalar certifierade producenter mer. För att ta Nordirland som ett exempel, så är deras regionala certifiering FQAS ett krav hos många livsmedelskedjor. Slakterier har därför betalat i snitt £30 mer för certifierade djur under de senaste åren, och en del köper inte icke-certifierade djur alls. Certifierade djur som också uppfyller ett antal grundkrav angående klassning, ålder, ras och vikt får en bonus på 8 p/kg som Nordirländska slakterier införde för ett par år sedan. Detta gjordes för att uppmuntra produktionen av certifierat nötkött som är s.k. "in spec", det vill säga av rätt kvalitet för marknaden [82]. Irland har ett liknande

Irlands och Storbritanniens kvalitetssäkringssystem

Irland: **Bord Bia Quality Assurance Scheme**, som drivs av Bord Bia - Irish Food Board; www.bordbia.ie/aboutfood/quality. Kvalitetssäkringssystemet för nötkött är ett integrerat system som innefattar att producenter och slakterier tillsammans tillhandahåller en kvalitetssäkrad produkt. Grundkomponenterna är de standarder som måste uppfyllas, inspektionerna som utförs av oberoende kontrollanter, och certifieringen som görs av en oberoende certifieringskommitté då alla krav har uppfyllts. Planerade kontroller görs minst var 18:e månad. Bord Bia subventionerar kostnaderna för inspektion, certifiering, utveckling av standarder, och utbildningsprogram.

The UK: **Red Tractor** assurance schemes drivs av Red Tractor Assurance; www.redtractor.org.uk. Red Tractor är resultatet av ett samarbete mellan lantbrukare, livsmedelsproducenter och handlare, och sattes igång av den brittiske premiärministern år 2000. Den lilla organisationen som driver systemet sägs agas av "hela sektorn" men drivs självständigt och ideellt. Den mat som säljs under märkningen måste vara producerad, förpackad, förvarad och transporterad enligt reglerna, och medlemmarna inspekteras av oberoende certifieringsorgan. För nötkött finns de specifika systemen *Red Tractor Assurance for Farms beef and Lamb Scheme* för producenter och *Red Tractor Assurance for Farm Meat Processing Scheme* för förädlingsföretag.

Wales: **Farm assured Welsh livestock** (FAWL); www.fawl.co.uk. Initiativtagarna till FAWL är producentkooperativet Welsh Lamb and Beef producers (WLBP), och systemet startades för att stärka konsumentförtroendet och förbättra marknadsföringen av Walesiskt nötkött- och lammkött. Åtgärden ansågs behövas för att göra sektorn, som är viktig för landet, mer hållbar. Deltagande gårdar värderas av en oberoende organisation. Medlemskap, hävdar man, visar engagemang och förpliktelse när det gäller att hålla högdjurvälståndstandard, och fler och fler slakterier insisterar på att köpa certifierat nötkött.

Skottland: **Quality Meat Scotland** (QMS); www.qmscotland.co.uk. QMS är en offentlig organisation som arbetar för att hjälpa Skottlands köttproduktion att bli mer effektiv och lönsam. Deras kvalitetssäkringssystem innefattar över 90 % av Skottlands köttboskap. För nötkött finns kvalitetssäkring både för producenter och förädlingsföretag. Regelverket ses över årligen och i regelverkskommittén sitter även lantbrukarrepresentanter. Standarderna har också utformats med konsumenternas intressen i åtanke, till exempel när det gäller djurvälstandsfrågor. Inspektionen görs av oberoende kontrollanter.

Nordirland: **Northern Ireland Beef & Lamb Farm Quality Assurance Scheme** (NIBL FQAS), som drivs av Livestock & Meat Commission; www.lmcni.com/fqas. Reglerna sätts av en kommitté som utgörs av representanter från primärproduktion och förädling, samt oberoende exporter. Standarderna innehåller regler som berör kvalitet samt djurhälsa och -välfärd, och syftar till att gå ett steg längre än de lagstadgade reglerna och ge kött av högre kvalitet. Deltagarna blir inspekterade minst var 18:e månad av ett oberoende certifieringsorgan

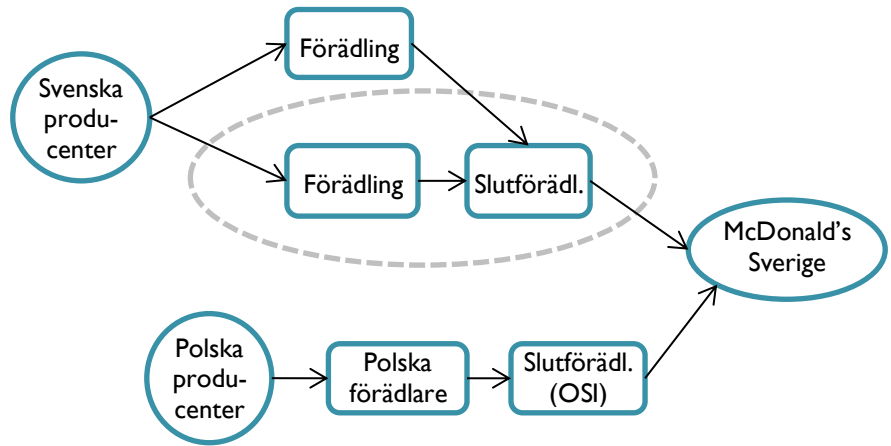
system. Certifierade djur under 30 månader innebär ett prispremium per kg så länge vissa andra kvalitetsmått uppfylls [83]. Också nötkött certifierat av Red Tractor (som inte har en "fast" prispremie) har visat sig resultera i konsekvent högre priser. Enligt 2012 års priser tjänade producenter på att vara certifierade så länge de sålde minst tre slutuppfödda djur [84].

Alla intervjuade producenter var positivt inställda till kvalitetssäkringssystem tack vare prispremierna och tryggheten. De hade inte krävt några dyra förändringar; de flesta kraven uppfylldes redan innan de gick med. Det är dock sant även där att de kräver en del extra pappersarbete, vilket var den negativa aspekten som togs upp, men ingen uttryckte något större

missnöje med detta. Slakterierna såg också att det finns stora fördelar med systemet, av liknande anledningar – det är naturligtvis även i deras intresse att ha en större marknad och att kunna sälja till högre priser, och den extra kostnaden var inget större problem. På ett brittiskt slakteri förklarade man att det inte är ett val längre egentligen att vara kvalitetssäkrade, det är ett måste;

I grunden är det en begäran från konsumenterna, högre krav och bättre spårbarhet för nötkött, som har drivit utvecklingen av kvalitetssäkringssystemen. Det har gått från att vara en nisch till att vara den standard som alla aktörer i kedjan kräver. Fördelarna är mer hållbar produktion och bättre spårbarhet (Intervjuperson brittiskt slakteri)

På det hela taget tycks de här kvalitetssystemen ha varit en framgångsrik strategi för att möta konsumenternas efterfråga, framför allt gällande spårbarhet och tillförlitlighet. Till skillnad från Österrike har man inte utvecklat något system specifikt för kedjan ovanpå de breda, existerande systemen. Med tanke på att konsumentförtroende och exportmarknadens krav har varit de viktigaste drivkrafterna bakom kvalitetssäkring tycks detta logiskt; välkända, nationellt stödda system tycks vara bäst lämpade för sådana syften. Köpare känner troligen heller inte samma omedelbara press att säkra tillgången, med tanke på Irlands höga produktion, och dessutom med tanke på att man förespår en ökning av antalet mjölkkor.



Figur 6.1 Översikt över den svenska kedjan, som idag kompletteras med polskt nötkött.

6 Tillbaka till Sverige: hur hjälper detta oss framåt?

I den här delen för vi samman det vi nu vet om kedjorna i Österrike, Irland och Storbritannien, med resultaten från intervjuer med personer inom den svenska nötköttssektorn. På så sätt filtrerar vi fram vad som tycks vara framgångsrika strukturer och strategier och som kan utgöra lärdomar för aktörer på olika nivåer. Vad är det egentligen vi har lärt oss av de här kedjorna och hur relaterar det till de utmaningar som finns? Vilket utrymme finns det att anamma strukturer & strategier och hur?

6.1 Den svenska kedjan och dess utmaningar

I Sverige köper McDonald's in nötkött framför allt från HKScan, Sveriges största aktör inom förädling. Man köper också en mindre mängd kött från Dalsjöfors. Hamburgarna produceras på Scans egna anläggning i Skara. Kedjan är därmed ganska kort och enkel. Eftersom man inte får tag på tillräckligt med svenskt kött i dagsläget köper man dock in omkring hälften av nötköttet från OSI i Polen.

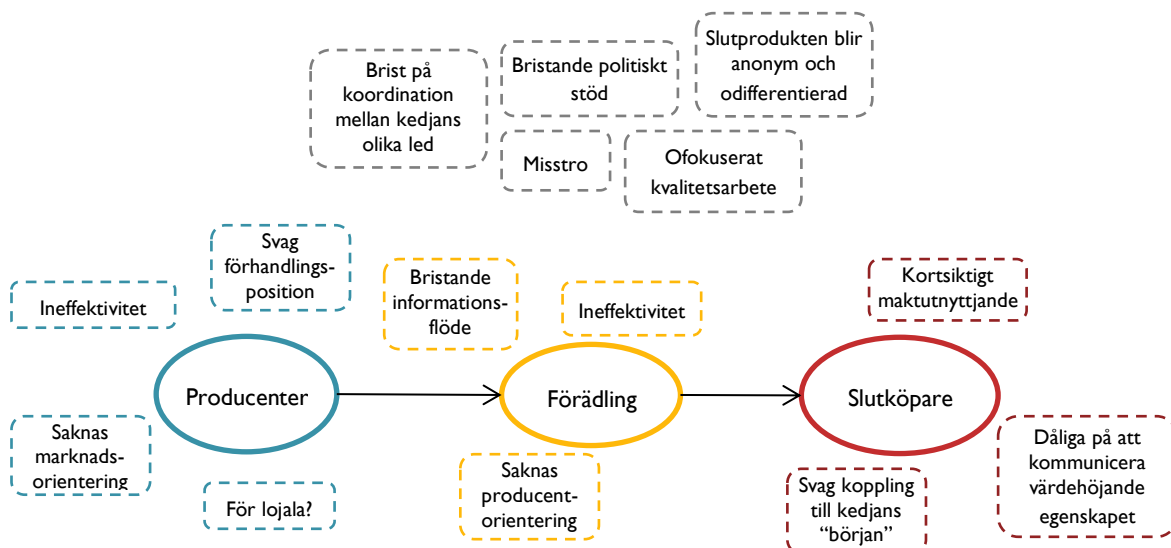
Producenter säljer oftast sina djur direkt till slakteriet, individuellt. Producentföreningar/-ringar finns, men långt ifrån i den utsträckning vi såg i Österrike. Till skillnad från de tre länder som studien tittat på så finns det inget krav på kvalitetssäkring i kedjan, även om det finns (såsom Svenskt Sigill). De här skillnaderna, bland annat, diskuteras mer nedan.

Den här studien ämnar fokusera på lösningar, inte problem – men att veta något om dagsläget underlättar när man ska ge rekommendationer inför framtiden. I våra intervjuer diskuterades grundorsaker till de problem som finns, möjliga förbättringar, och de slutsatser vi dragit efter att ha varit i de tre länderna. Figuren nedan försöker att visa den bredd av utmaningar som kom upp. I styckena som följer diskuterar vi de här punkterna samtidigt som vi knyter an till föregående kapitel.

6.2 Organisation är makt

Det handlar om att se till att man får betalt för djuren man skickar till slakt. Det låter ju banalt, men... (Svensk producent)

Banalt eller inte, är detta troligtvis något som alla intervjupersoner hade kunnat komma överrens om. Primärproducenter är kedjans början, och vad de får betalt är vad som "sipprar ner" genom kedjan. Det är naturligtvis i deras intresse att det finns en så stor summa som möjligt i slutet av kedjan som kan sippra ned, men vi återkommer till det lite senare.



Figur 6.2 En sammanfattning av "problem" och "grundorsaker" som togs upp under intervjuerna med svenska aktörer. En del berör primärproduktion, en del med förädling, en del köparna – och vissa handlar om kedjan som helhet

De flesta svenska nötköttproducenterna, liksom de flesta österrikiska, irländska och brittiska producenterna, är små företag. Även de största gårdarna är små företag jämfört med aktörer i andra delar av kedjan. Lantbruk är inte som många andra industrier, där den naturliga responsen på de utmaningar som småskalighet innebär kanske är att göra som resten av kedjan; integrera och bilda större verksamheter. När det inte är ett alternativ av naturliga skäl, så är ett sätt att skaffa sig en starkare position att göra som man gjort i Österrike; skapa större "enheter" i form av producentföreningar. På så sätt kan relationen mellan producenter och slakterier bli mer balanserad, även om produktionen fortfarande är relativt småskalig. Det var kanske väntat att de Österrikiska lantbrukarna skulle vara positiva, men också slakterier och köpare lovordade den här strukturen eftersom man hade insett att om lantbrukarna har lättare att göra anspråk på en rimlig betalning så blir hela kedjan mer uthållig i längden. I slutändan är det också i deras intresse att inhemsk produktion fortlever och att producenter inte är under så pass hård press att de börjar ta genvägar. Strukturen gör det också lättare att involvera primärproducenter i samverkansprocesser.



Denna typ av utveckling sker inte på en dag, men det är en möjlig – och enligt våra resultat, eftersträvansvärd – väg framåt. I den svenska delen av studien såg vi att det redan finns tankar i den här riktningen bland producenter. En del har redan gått från ord till handling – vi pratade bland annat med grundaren till en producentförening som startades för ett par år sedan i tron på att man skulle kunna förhandla fram bättre priser om man förhandlade tillsammans. Så tycks det också ha blivit. Det har också varit till hjälp när oenigheter har uppstått med slakteriet att inte behöva hantera det ensam, och det har sparat värdefull tid. Efterhand har föreningen också börjat samarbeta för att få ned kostnaderna genom gemensam förhandling med leverantörer av insatsmedel. Ett potentiellt hinder, sade en annan producent, kan vara tveksamhet inför att lämna förhandlandet till någon annan. Han baserade detta på sin erfarenhet av LRF:s förhandlingsstöd, där han sett tecken på att många kanske inte är "mogna" att göra det. Det handlar om förtroende för personen som sköter förhandlingen, sade intervjupersonen från föreningen – och såklart en genuin tro på att det ger ett bättre resultat. Fler kommer därför troligen i så all följa efter då de ser andras resultat.

6.3 Effektivitet och professionalitet på producentnivå

Som i de andra länderna finns det många duktiga, effektiva producenter i Sverige. Men vi märkte också av en medvetenhet om det faktum att det finns mycket kvar att förbättra när det gäller effektivitet och, som intervjupersonerna själva kallade det, professionalitet.

I Sverige finns det en tendens att tro att det vi gör är alltid det bästa sättet. Men vi är faktiskt rätt långt efter när det gäller mycket inom nötköttsproduktion (intervjuperson Sveriges Djurbönder)

Jämfört med mjölksidan till exempel ligger vi efter på nötköttsproduktion, vi har mindre skala och är helt enkelt inte lika professionella. Men det håller på att ändras, det är fler och fler som satsar på det och lever på det (Svensk producent)

Ett exempel som togs upp är att man behöver jobba för att optimera användningen av bete och vall, där vi ligger långt bakom länder som Irland och där det finns stor potential att minska vårt beroende på dyrt, importerat foder. Att det finns sådan potential är på sätt och vis positivt. Men utöver vidkännandet att det finns utrymme för förbättringar måste det också finnas incitament att faktiskt genomföra dem. Förändring kräver att det finns en konkret potentiell vinning, och vi återkommer till detta när vi diskuterar förädlingsföretagens roll och de frågor som berör hela kedjan, för det har allt att göra med vad som händer på andra ställen i kedjan.

Många nötköttsproducenter producerar inte kött som sin enda verksamhet, eller ens som den huvudsakliga. Är man en liten verksamhet finns det heller inte så mycket utrymme för sådant som rådgivning. Något vi såg under den här studiens gång är att slakterierna kan ta på sig en mer aktiv roll när det gäller att höja effektiviteten inom primärproduktion – till exempel i form av deras arbete med producentgrupper och medverkan i kunskapsöverföring såsom *BETTER Farms* och *Dairy calf to beef*.

Det finns också en affärsmässig sida, då ”professionalitet” även handlar om hur väl man lyckas med att maximera utbytet från sina



Figur 6.3 Ineffektivitet på producentnivå var ett återkommande tema – såsom utnyttjande av gräsmark

affärsrelationer. Tidigare i rapporten har vi lyft fram lojalitet och långvariga affärsrelationer – men det kan också bli för mycket av det goda. Flera producenter uttryckte att lantbrukare kanske ofta är för lojala eller bekväma med sina slakterier eller specifika inköpare. Efter de förändringar som skett inom förädlingen finns ett behov för producenter att skydda sina intressen på nya sätt. I vissa delar av landet kan det vara ett problem att man har begränsade alternativ (”lokala monopol”) men det tycks överlag ha gått långsamt för producenterna att ställa om och hitta nya sätt att relatera till sina slakterier och sin marknad.

Många är för lojala. De vågar inte förhandla, ofta har de kanske känt inköparen länge och det är som om de är rädda att få onda ögat från dem... (Svensk producent)

Eller som en annan uttryckte det, vanans makt är stor, men kan vara farlig. Därtill läggs fakturer att nötköttsproduktionen inte sällan sker lite vid sidan av;

Många är engagerade i andra saker och nötköttet är kanske bara en liten del, pengarna kommer egentligen någon annanstans ifrån. Man hör ofta prat om lönsamhet och priser, men sen märker man snabbt ett folk inte riktigt har koll på sina kostnader och så. De kanske tror att de får ett bra pris fast de faktiskt i slutändan förlorar pengar på nötköttsproduktionen (Svensk producent)

Detta hindrar producenter från att göra anspråk på ”sin” del och försätter dem i en svagare position än vad de kanske egentligen har gentemot sina köpare idag. Det minskar trycket på nästa led att hålla sig ”på tårna” när det gäller effektivitet, konkurrenskraftiga priser och att i allmänhet vara så bra affärspartners som möjligt.

6.4 Att ta itu med ineffektivitet & bli mer "producentorienterad" i förädlingsledet

En konkurrenskraftig och effektiv förädlingssektor är A och O för en livskraftig nötköttssektor. Det svenska förädlingsledet har genomgått stora förändringar under de senaste åren. Man har gått från att vara nästan helt dominerad av en aktör, kooperativt ägd av producenterna – till att förvisso fortfarande vara dominerad till viss del av samma aktör, men i allt mindre mån, och utan det kooperativa ägandet. Den här förändringen har enligt intervjupersonerna fört med sig både för- och nackdelar, men ingen egentlig längtan tillbaka syntes. Organisationer var för stor, för ineffektiv, kanske för "bekväma" is in position.

Förut, med den stora Kooperationen, var lantbrukarna bara leverantörer och de bara tog emot. Nu är vi säljare och köpare. Jag tror på marknadsekonomi, det blir en helt annan dynamik när folk är lite... hungriga, så att säga (Svensk producent)

I förra avsnittet diskuterades ineffektivitet på producentnivå, men det finns också ineffektivitet på förädlingsnivå. Det finns som bekant en stor överkapacitet, och detta är kostsamt. Kostnader i den här delen av kedjan gör att mindre kan "sippra ned" till producenterna. Detta är inga nyheter, men vi såg frustration över problemet tilläts fortleva och förvärras. Det finns en del faktorer som inte kan påverkas – som geografi. Men intervjupersoner talade också om stora, ineffektiva organisationer, en djupt rotad ovilja mot att lämna och gå vidare från olönsamma verksamheter, och nedskärningar som istället görs där resurserna behövs – som att ha inköpare med rätt kompetens.

Sektorn tycks också vara i stort behov av vad som i litteraturen ibland kallas "farmer orientation" eller producentorientering [85]. Det kan förklaras som att förstå och intressera sig för lantbrukarnas behov och preferenser. Det kan tyckas vagt, men man har konstaterat att det spelar en viktig roll och även vi såg tecken på detta i Österrike, Irland och Storbritannien. För att transaktionen mellan lantbrukare och slakterier ska vara smidig, effektiv och stabil måste slakterierna förstå vad i den processen som är viktigt för producenten. Vi hörde ett



Figur 6.4 Att vara producentorienterad – en egenskap som inte bör försummas

flertal berättelser som antydde att det finns en viss brist på sådan förståelse. Det kan handla om sådant som att utbyta viktig information och feedback, vilket kunde vara fallet också i de andra länderna. Det kan också vara en sådan sak som att plötsligt göra sig av med en transportör som för producenterna var en viktig länk i affärsförhållandet. Producenter accepterar sådana brister i viss grad – för mycket ibland, sade några – men förr eller senare letar man efter andra alternativ, särskilt om även de ekonomiska fördelarna är tveksamma. Detta leder till transaktionskostnader för slakteriet, och ändå...

...de verkar inte bry sig särskilt mycket om att förlora leverantörer, det är som om man antar att folk bara kommer fortsätta sälja till dem (Svensk producent)

Här är ännu ett tecken på att kedjan ännu inte helt har anpassat sig till den nya verklighet som råder; den bristande producentorienteringen och kanske ineffektiviteten som tilläts fortskrida. Behovet att ta itu med den typen av svagheter har inte varit lika brådskande förr då verksamheten "rullat på" ändå. Så kan inte förväntas vara fallet längre.

6.5 Öppenhet inför nya typer av kontrakt och affärsrelationer

I de tre länder som besöktes var kontrakt mellan producent och slakteri traditionellt mycket informella och kortvariga – muntliga överenskommelser och grundade i personliga relationer. Det ger frihet, men också stor osäkerhet. Priserna listas från vecka till vecka, och planeringshorisonten blir väldigt kort. I Österrike hjälper producenternas relativt starka

position till att väga upp för den osäkerheten och inga intervjupersoner efterfrågade en förändring. I och med de producentgrupper vi såg på Irland har längre, mer formella kontrakt tillkommit vilket det fanns både positiva och negativa åsikter kring. Även i Sverige dominerar de traditionella noteringssystemen och mer långsiktiga arrangemang är relativt ovanligt. Förhandling spelar en viktig roll, och stora producenter får bättre priser då de är attraktiva leverantörer – volym, sade intervjupersoner, värderas högre än kvalitet.

En producent vi talade med hade nyligen ingått i ett 1-årigt kontrakt med ett slakteri. Det hade tagit lång tid och mycket press från producentsidan för slakteriet att gå med på ett sådant arrangemang. Det kan vara en risk, förstås, att skriva på längre avtal – priser kan gå upp också. Men...

De behöver inte vara så långa som ett år, men det behövs mer kontrakt av den typen. Med notering är det producenten som får ta hela risken. Med kontrakt blir det i alla fall att man delar risken mer lika (Svensk producent)

Det uttrycktes också att slakterier behöver bli mer tillmötesgående när det gäller producenter som vill hitta nya sätt att arbeta och nya försäljningskanaler såsom direktförsäljning.

Det är förståeligt om förädlingsföretak är tveksamma till sådana här förändringar. Mindre risk och mer flexibilitet från producenter betyder mer risk och nya utmaningar för slakterierna. Men för sektorns långvariga uthållighet behöver kedjans styrkor och utmaningar delas mer lika mellan aktörerna. I ett förädlingsled som idag ser en ökad konkurrens, i och med att tillgången till råvaran sjunker och småskaliga aktörer ökar, finns det inget sätt att undvika de här förändringarna.

6.6 Att knyta producenterna till konsumenterna – och tvärtom

Med flera steg mellan lantbrukare och konsument finns det en uppenbar utmaning i att se till att lantbrukare producerar rätt råvara – den typ som resulterar i ett så högt värde som möjligt i slutet av kedjan. Aktörerna däremellan måste vara medvetna om att detta är en del av deras uppgift, och en mycket viktig sådan. Det

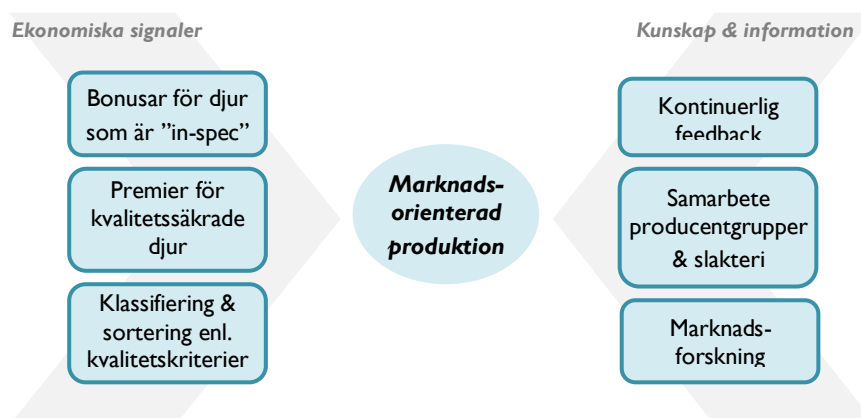
innebär att information måste överföras både uppåt och nedåt i kedjan.

Uppåt, mot producenterna, måste det finnas ett konstant flöde av information om vad marknaden efterfrågar och vad som behöver förbättras. Detta gäller alla nivåer i kedjan – slakterierna som har hand om den direkta relationen med producenterna men likväl de som har hand om den direkta relationen med konsumenterna. Med "information" menas inte bara ren data och kunskap, men också ekonomiska incitament. Lantbrukare kan mycket väl veta vilka attribut som efterfrågas, men belönas man inte för att producera dem gör man det knappast ändå. Detta innebär att man kan behöva se över klassnings- och betalningssystemen, liksom man gjorde på Irland när man införde sitt *Quality Payment System* och bonusar för "in-spec"-djur. Att ta reda på exakt hur sådana system borde utformas i Sverige kräver mer insatser men det är en fråga som borde prioriteras högt.

Kedjeaktörer behöver inte bara se till att rätt attribut produceras – de måste också se till att de attributen kommuniceras till konsumenterna. Kategoriutveckling, betonade Sveriges Djurbönder, har saknats i den svenska nötköttskedjan. Konsumenterna blir alltmer intresserade och medvetna när det gäller vad de äter – både angående ätkvalitet, "credence attributes" och ursprung – men vi har misslyckats med att utnyttja det. Mycket av det nötkött som produceras är av bra kvalitet, men utan differentiering kan detta inte kommuniceras och därmed kan det heller inte belönas tillräckligt. Kött av olika kvalitet säljs till samma pris och i samma anonyma förpackningar, vilket inte minst gör att kvaliteten blir oförutsägbar för konsumenten. Producenter blir därmed fast i att producera en standardiserad råvara, vilket också det bidrar till en svag förhandlingsposition. Kommunikation med konsumenten behöver inte vara så komplicerat, uttryckte en producent...

Om de [McDonald's] använder svenskt kött, ja då ska det finnas på brickorna, och det ska finnas en skylt ute bland korna och alla som kör förbi kan se. Det skulle stärka trovärdigheten. Gör matproduktionen mer tydlig, synliggör var maten kommer ifrån. Vi är dåliga på att marknadsföra det (Svensk producent)

Resonemanget påminner naturligtvis om Österrikiska McDonald's satsningar inom M-Rind-programmet, där man gör just detta. Men på en större skala är detta en utmaning som kedjans alla nivåer måste ta sig an tillsammans – ett klassiskt systemiskt problem som kräver samverkan.



6.7 Att använda makt på ett hållbart sätt

Än så länge har vi fokuserat mycket på vad producent- och förädlingsleden kan göra – inklusive vad de kan göra för att överleva i kedjor där det finns en stor marknads-koncentration på slutköparnivå. Vi har hävdad att producenter kan väga upp obalansen till viss del genom bättre organisation, men oavsett det kommer det finnas en maktkoncentration i slutet av kedjan. Så vad kan aktörerna *där* göra annorlunda?

Köpare har ett val när det gäller hur de ska använda den makt de har. Mäktiga köpare kan gå in i en affärsrelation med avsikten att maximera den kortsiktiga vinsten oavsett de konsekvenserna för den andra parten. Det kan mycket väl vara en framgångsrik strategi under en tid, och detta är vad intervjupersoner i alla fyra länder upplever är hur många köpare resonerar idag.

Handeln har varit väldigt duktiga på det, att maximera sin andel av vad skapas i hela värdekedjan (Svensk producent)

Det enda de bryr sig om är att kunna sälja till låga priser, oavsett vad. Men när man har så låga priser, tillsammans med det regelverk vi har i Sverige, det är då det blir sådant som hästköttskandaler (Svensk producent)

Vare sig man ser detta som framgångsrika men något kortsiktiga affärsstrategier eller som rent oetiska strategier kan vi konstatera a) att de ger upphov till missnöje och misstro, och b) att det finns reella konsekvenser som kan antas vara oönskade. Risker är att leverantörer börjar ta

Figur 6.5 Att producera enligt marknadens efterfrågan är ett måste och dessa är komponenter vi har identifierat i de tre europeiska kedjorna som hjälper inhemsk nötköttproduktion att bli marknadsorienterad. God kommunikation krävs i form av både information och ekonomiska signaler, och naturligtvis också förståelse för var "kvalitet" betyder för konsumenter.

genvägar för att klara av att vara lönsamma. Det, i kombination med att man naturligtvis har ett intresse i att säkra tillgång på lång sikt, är anledningen till att McDonald's och OSI i de här tre länderna försöker föra in en annan affärsfilosofi i sina strategier. De har också försökt hitta sätt att samtidigt använda sig av den makt de har för att utveckla kedjan i en riktning som tycks gynna alla aktörer, inklusive dem själva. För att ge några exempel (eftersom den här diskussionen lätt blir abstrakt) kan detta innebära...



- Att man accepterar viss prisfluktuation och lägre marginaler för nötkött under perioder då producenternas kostnader är höga – nötköttproduktion kommer alltid påverkas av yttre faktorer och det måste kedjan kunna hantera
- Att utforska andra produktalternativ ifall målet är att alltid kunna erbjuda billiga alternativ till sina kunder
- Strategier för att behålla sin konkurrenskraft genom att öka konsumenternas vilja och acceptans för att betala "realistiska" priser, genom att förbättra deras kunskap och förståelse för vad det är de betalar för (kvalitet, trygghet, djurvälstånd, ett öppet landskap, och så vidare – beroende på företaget och dess specifika marknad)
- Strategier för att behålla sin konkurrenskraft genom att faktiskt

använda det ansvar man tar för hela kedjans välmående som ett argument i sig för det egna företaget – det kanske inte går att lägga hela kostnaden på konsumenten men att behålla/öka sin kundkrets kan räcka långt

- Att inleda och aktivt delta i samverkansprocesser, och inte minst förespråka närmre förhållanden mellan förädling och primärproduktion



Något som kedjeaktörer onekligen har blivit medvetna om men kanske inte agerar utefter ännu är att tillgång till svenskt nötkött faktiskt inte kan tas för given. Det är inte bara att produktionen kan gå ner – liksom den har gjort – svenska producenter har heller ingen skyldighet att sälja på den svenska marknaden. Om utvecklingen inte vänder, sade man på Sveriges Djurbönder, är det bara en tidsfråga innan producenter hittar köpare någon annanstans i mycket större utsträckning än idag. Köpare är i stort behov av att se över sina inkösrutiner – och filosofier – och samtidigt ägna mer uppmärksamhet åt vad deras underleverantörer (slakterierna) i sin tur gör. Det som trots allt är fördelen med att ha stora köpare med makt i slutet av kedjan är att då de vill se förändringar i kedjan, så har de mycket goda förutsättningar att få igenom dem – även positiva sådana. Att döma av vad vi sett är det så att förutsatt att det finns ett visst mått förtroende, så accepterar kedjemedlemmar att köpare använder sig av sin makt för att skapa ömsesidiga fördelar – även om de uppenbarligen gör det i första hand med sina egna motiv i åtanke.

6.8 Breda kvalitetssäkringssystem – värdeskapande eller byråkrati?

En av de mest synliga strategierna i de tre ländernas kedjor är användandet av kvalitetssäkringssystem. Det innebär dock inte att det är en självklarhet att rekommendera den svenska kedjan att gå samma väg.

I alla tre länder ses kvalitetssäkring i hög grad som ett måste bland alla de som intervjuades. Visst innebär det en del arbete och kostnader, men fördelarna i form av högre priser, högre konsumentförtroende och skydd mot ”incidenter” väger upp. Kostnader hålls

dessutom relativt låga genom statliga subventioner, liksom av det faktum att systemen inte kräver några större omställningar i praktiken. De hjälper kedjan att harmonisera sitt kvalitetsarbete, och minskar risken för att köttets specifika egenskaper och attribut tappas bort på vägen från producent till konsument. En certifiering är lätt att kommunicera till konsumenter, särskilt när det finns en tydlig och ”oberoende” organisation bakom märkningarna.

Det finns olika sätt att se på ett kvalitetssäkringssystemets egentliga huvudsyfte. Det kan vara...

- Ett verktyg för att på ett mer effektivt sätt kunna kommunicera kvalitetsattribut som redan finns – med andra ord profilera det inhemska mer tydligt gentemot importerat
- Ett verktyg för att faktiskt förbättra kvaliteten hos det inhemska
- Ett verktyg för att differentiera inom det inhemska producerade; skapa ett ”premiumsortiment”

På Irland och i



Storbritannien tycks

svaret vara en kombination av de första två; konsumentförtroende är en viktig fråga, och systemen hjälper till att förbättra spårbarhet, trygghet samtidigt som de också utgör ett bra sätt att kommunicera det arbete man gör. Det tycks inte handla inte så mycket om differentiering, eftersom det i princip anses vara ett måste. I Österrike tycks betoningen ligga på det första alternativet, eftersom konsumenterna värderar inhemska produkter och producenter högt. Det är också ett sätt att minimera risken att det här höga förtroendet raderas av diverse incidenter. Differentiering är ett resultat av alla systemen, men är kanske mer en välkommen bonus än ett medvetet syfte.

Vad som är kanske viktigast i det här sammanhanget är att kvalitetssäkringssystemen ger högre priser för producenterna. Anledningen är enkel; det finns en efterfrågan på kvalitetssäkrat kött. Tack vare det signalerar slutköparna till slakterierna att de vill ha certifierat kött, och slakterierna skickar incitamenten vidare i form av merbetalningar till lantbrukare.

I Sverige kan den närmsta motsvarigheten sägas vara Svenskt Sigill, vilket idag inte krävs för att vara del av McDonald's leverantörskedja. Trots den positiva bild som målades upp av kvalitetssäkringssystem i de tre länderna, så finns det ett antal anledningar till att vara försiktig med slutsatsen att detta är en del av lösningen.

Det har en tendens att bara bli en massa pappersarbete. Jag tror inte det skulle göra så stor skillnad när det gäller att faktiskt producera bättre kvalitet, det är mest en massa saker runtomkring. Såklart skulle det kunna bli verklighet om köparna började kräva det. Men jag tror egentligen inte det är nödvändigt (Svensk producent)

Vad vi behöver är att utveckla våra produktionssystem, och kanske kan någon form av kvalitetssäkring vara ett användbart verktyg. Men det är viktigt att landa rätt, hitta system som verkligen säkrar rätt kvalitet. Det finns en viss övertro på sådana saker. Ofta är det bara en skylt man håller upp och bakom skylten... så ser saker och ting inte så bra ut (Svensk producent)

Något som talar emot att kvalitetssäkring skulle kunna ha samma roll i Sverige är att svenska konsumenter redan har ett högt förtroende för svenska producenter och svenskt kött, och att det är en allmän uppfattning om att det svenska regelverket redan är bland världens mest strikta.

Ja, i samband med direktförsäljning till konsumenter och har vi märkt av att det finns ett genuint förtroende för svenskt kött och den svenske bonden. Och jag skulle väl säga att det är välgrundat, man känner ju sina kollegor, och det är väl lite svenskt att man försöker vara duktig och korrekt. Man tar saker som djurvälstånd på allvar, ser på djurs värde lite annorlunda än i många länder (Svensk producent)

Detta är naturligtvis positivt i sig. Men om den allmänna synen på svenskt nötkött är att det är pålitligt, så kan man misstänka att ett kvalitetssäkringssystem inriktat mot sådana värden skapar ganska lite mervärde jämfört med de kostnader det för med sig – till skillnad från i till exempel Storbritannien där kvalitetssäkring var ett sätt att ta itu med bristande rutiner och åter bygga upp konsumenternas förtroende. Så skulle kvalitetssäkring kunna vara ett verktyg för

att faktiskt producera bättre kvalitet eller skapa differentiering – som det ju finns behov av? Svaret är troligen ja, men andra åtgärder som att se över klassnings-, sorterings- och betalningssystemen tycks kunna åstadkomma detta på ett bredare men ändå i längden troligen mer kostnadseffektivt sätt. Man ska också vara försiktig med att se kvalitetssäkring som ett "skydd" mot incidenter; det fanns irländska anläggningar i centrum av den nyligen inträffade hästköttskandalen som var certifierade genom det välkända systemet [86]. Även om vi inte avskriver tanken på att kvalitetssäkring kan komma att spela en större roll i Sverige i framtiden, tycks det inte vara det mest brådskande behovet i dagsläget. Samtidigt finns det en del vi kan dra lärdom av redan idag:

- Märkningen Svenskt Kött som nyligen har lanserats är en viktig utveckling. Om "svenskt" är en kvalitetsstämpel i sig är det naturligtvis väsentligt att det framgår. Synlighet, tydlighet och transparens är centralt – att öppet och rationellt kommunicera vad svensk köttproduktion innebär (inte, som en intervjuad uttryckte, "sörgårdsidyller"). En utmaning är att även göra detta för kött i industri och storkök på ett sätt som tydligt når fram till konsumenten
- Om kvalitetssäkring (existerande eller kommande) ska ge producenter bättre betalt måste "kvalitet" säkras utifrån marknadens perspektiv
- De värden som skapas i svensk nötköttproduktion kan mycket väl vara attraktiva på exportmarknader, där kvalitetssäkringssystem kan krävas

6.9 Att säkra kvalitet och tillförsel i den egna kedjan

Vi har benämnt M-Rindprogrammet som ett "kvalitetssäkringssystem", och det är det naturligtvis, men det är minst lika mycket ett "tillförselssäkringssystem" som syftar till att säkra tillgången till den råvara. Att deltagande i programmet innebär att man måste uppfylla vissa krav är naturligtvis för att man i första hand vill uppmuntra produktionen av den råvara som man själva är beroende av. Genom programmet skapar man en direkt merbetalning för produktion av just den varan, som finns där oavsett hur det ekonomiska flödet i kedjan ser ut i övrigt.

I och med detta sänder man en tydlig signal till producenterna om att man (i egenskap av marknadens största köpare) är fast besluten att använda inhemskt nötkött och så länge programmets grundläggande krav uppfylls så finns det en garanterad merbetalning. Det sänder samtidigt en tydlig signal till konsumenter, som säger att man är villig att betala priset för Österrikiskt kött så att producenterna kan vara lönsamma och man kan fortsätta producera nötkött enligt landets värderingar. Om man ska peka ut någon svaghet så är det att producenterna tvingas upprätthålla två parallella system, vilket innebär dubbel dokumentation och kontroll. Här finns det potential att harmonisera och hitta lösningar som minskar den administrativa bördan och möjliggör att fler producenter kan ta del.

M-Rindprogrammet är en intressant strategi som mycket väl skulle kunna vara möjlig för svenska köpare att efterlikna. Liksom var fallet i Österrike är det viktigt att genuint samarbete ligger till grund för utvecklingen. Utmaningen hade framför allt varit att se till att det finns tillräckligt med förtroende och kommunikationen mellan parterna och att producenterna kan involveras på ett legitimt sätt.

6.10 Samarbete genom kedjan

Vi borde samarbeta mycket mer i värdekedjan, för att göra kakan större. Inte bara konkurrera med varandra. Vi behöver samarbeta för att tjäna sp mycket pengar som möjligt och bli mer effektiva – på ett plan – samtidigt som vi fortfarande kämpar om att få en så stor del av kakan på ett annat plan. Man måste vara tillräckligt öppensinnad för att göra både och (Svensk producent)

När kommunikation och samarbete saknas skapas en kedja som drar i olika riktningar. Arbetet kring kvalitetsstyrning, differentiering, värdeskapande och marknadsföring blir splittrade och ofokuserade – isolerade framgångar, men begränsade framsteg på ett bredare plan. Samma sak gäller naturligtvis inom varje nivå i kedjan. En intervjuperson uttryckte till exempel om LRF att istället för små, spridda insatser och sökande efter något som fungerar behöver man...



...bli mer fokuserade. Det finns ett uttryck – om man försöker vara allt för alla så blir man istället inget för ingen (Svensk producent)

En del i det här är att det också blir svårare att höras och påverka utåt; både konsumenter och politiker. Vid ett flertal tillfällen tog intervjupersoner upp bristen på politiskt stöd och vilja när det gäller inhemsk matproduktion och försörjning som en viktig anledning till den nedgång som har skett sedan EU-medlemskapet. I Sverige har man, sade man på Sveriges Djurbönder, helt lämnat över ansvaret för mat och jordbruk till EU nivå även om varje land mycket väl har utrymme att sätta upp sina egna mål och incitament inom EU:s ramar. Vi såg till exempel hur organisationer som AMA och Bord Bia framgångsrikt arbetar på olika sätt i Österrike och på Irland för att stärka och marknadsföra inhemsk produktion både inom länderna och "utåt".

Den diskussionen [om matförsörjning] existerar inte i Sverige. Vi saknar övergripande strategier och målsättningar för vad som behöver göras. Och utan mål kommer man sällan någonstans (intervjuperson Sveriges djurbönder)

Vad alla dessa trådar kan knytas samman till är den kanske vagaste men också viktigaste rekommendation: att gå mot en mer samarbetsorienterad kedja. Men vad betyder det egentligen rent konkret, att bli mer samarbetsorienterad?

De österrikiska, irländska och brittiska kedjorna i våra fallstudier har gått i en sådan riktning under det senaste årtiondet. Processerna som har lett till det har inte varit identiska, men om man generaliserar lite kan man utrona att de har involverat...

- Affärsfilosofier som långsamt har förändrats mot att ge mer uppmärksamhet åt hela leverantörskedjan och långsiktig prestation – inte bara de direkta underleverantörerna och kortsiktiga vinstmarginaler
- Nya affärsförhållanden, med tätare, mer transparent kommunikation mellan aktörerna, och nya kontraktsformer
- Satsningar på kedjenivå för att förbättra och säkra kvalitet och göra producenter mer marknadsorienterade

- Närmre och bättre relationer mellan producenter och slakterier, till exempel med syftet att samarbeta för att utveckla specifika produkttegenskaper för specifika marknader, eller höja effektivitet och kompetens bland producenter

Det här stycket utgör ett lämpligt slut på kapitlet, och på rapportens diskussion. Det summerar inte alla tidigare delar, men det berör dem. Organisation på producentnivå handlar naturligtvis också om att öppna upp för mer samarbete, och kan hjälpa till att bana väg för större samverkansprocesser i kedjan. Utbyte av kunskap och information är samarbetsformer, likaså är utvecklingen av nya affärsförhållanden. Samverkan mellan producenter och slakterier innebär att man från slakteriernas sida måste vara producentorienterade. Det kräver också ömsesidigt engagemang och ett visst mått av förtroende – något som man aktivt måste jobba för att förbättra i den svenska kedjan. Som konstaterades här på slutet behövs en mer enad röst för att tränga igenom det virrvarr av budskap och frågor som konsumenter och politiker konstant ställs inför. Och till sist: strategier som kvalitetssäkringssystem, kategoriutveckling och nya betalningsmodeller tjänar på samarbete då man undviker att glömma bort någon del av kedjan och dessutom bättre utnyttjar all den kompetens som finns.

I ett citat ovan säger en Österrikisk intervjuperson att kedjan är som ett hjul som behöver alla sina ekrar för att rulla jämnt. Även om metaforen slätar över den långsamma och snåriga process som det kan innebära att handla utefter den, så är det onekligen en träffande beskrivning.



7 Slutsatser och rekommendationer

Vi har till sist kommit fram till den del där vi kan dra våra slutsatser och ge rekommendationer som riktas till kedjans tre "nivåer" – primärproducenter, förädlingsledet, och slutköparna. Först kan man dock dra några slutsatser som gäller kedjan som helhet.

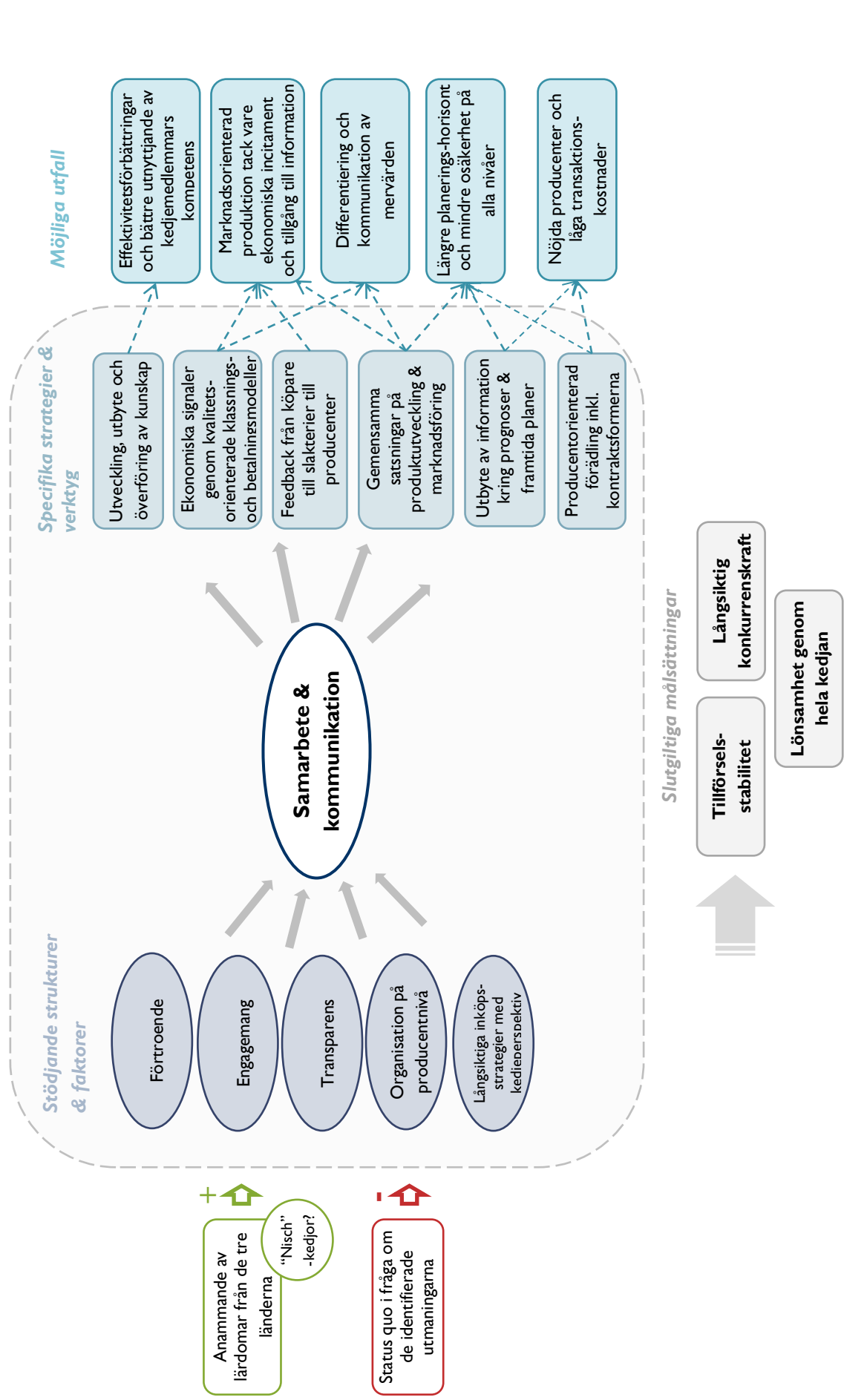
7.1 För hela kedjan

Mycket av det som beskrivits tyder på ett behov av mer och **tydligare kommunikation, och mer samarbete utmed hela värdekedjan**. I figuren nedan görs en förenklad summering av den roll som kommunikation och samarbete spelar i flera av de andra, mer specifika rekommendationerna. Förbättringar här är inte bara ett mål i sig, utan tycks vara en effektiv övergripande strategi för att nå mål som långsiktig lönsamhet, konkurrenskraft och hållbarhet. Några exempel på viktiga frågor som kräver att det finns fungerande kommunikation och samarbete genom hela kedjan är **differentiering** inom segmentet "svenskt nötkött" och **effektiv kommunikation av de egenskaper** som produceras, samt utvecklingen av **betalningsmodeller som skapar rätt incitament** för producenterna att producera enligt marknadens efterfrågan.

En del av de rekommendationer som ges är av sin natur mest lämpade att angripas på sektor-nivå, men vi vet också att förändringar i komplexa system ibland snarare startar i mindre skala (såsom i en specifik kedja) för att sedan spridas. Därför vill vi också framhålla alternativet att skapa "nischade" kedjor där motiverade och engagerade aktörer (lämpligen med åtminstone en inflytelserik medlem såsom en stor köpare och/eller förädlare samt viktiga stödjande aktörer – vilket har varit fallet i flera av studiens exempel) utvecklar och utforska nya kedjemodeller och teknologi, såklart med de kända strukturella, ekonomiska och tekniska svagheter specifikt i åtanke. Om de resultat som eftersträvas också blir verklighet kan de faktiska och relativa kostnader (som förändringar ofta för med sig) förväntas sjunka, i takt med att de "alternativa" metoderna blir mer allmänt vedertagna.

7.2 Primärproducenter

Det är en utmaning att vara primärproducent i en kedja som sedan domineras av betydligt större aktörer. Då är det desto mer positivt att det finns sätt att hantera den obalansen. Vi förespråkar **mer (och mer strategiska former av) samordning** i olika typer av producent-föreningar för att väga upp för den svaga position man har av olika anledningar. Behovet eller intresset finns säkerligen inte hos *alla* producenter, och det är något som måste



Figur 7.1 Modell som sammanfattar och kopplar samman huvuddragen i våra slutsatser och rekommendationer. Detta är också ett sätt att konkretisera vikten av och innebörden i uppmaningen att fokusera på att förbättra samarbete och kommunikation i kedjan som utgör "navet" i de strukturer och strategier som rekommenderas. De positiva aspekter som identifierats i de tre ländernas kedjor stödjer den utveckling som modellen visar upp; de problem som identifierats i den svenska kedjan motverkar den. Självklart finns det i alla kedjor både positiva och negativa drivkrafter. Ibland sker förändringar (åtminstone till en början) inom specifika kedjor eller "nisch-kedjor" innan de syns i kedjan överlag (se stycket ovan). *Stödjande strukturer/faktorer* krävs för eller underlättar samarbete och kommunikation. *Specifika strategier/verktyg* är mer konkreta förändringar som fungerande samarbete och kommunikation möjliggör. Genom dessa kan man uppnå de *möjliga utfall* som listas längst till höger, och som tillsammans bidrar till de *slutgiltiga målsättningar* som alla aktörer i kedjan kan antas vara överrens om. Det skuggade området markerar modellens "aktiva" del där konkreta insatser från kedjans alla nivåer krävs.

växa fram i sin egen takt, men överlag är det en utveckling som hade kunnat ha klart positiva effekter. Vi vill också uppmana producenter att **utnyttja den förhandlingskraft man faktiskt har** på bästa sätt. Om det finns flera realistiska alternativ måste vanor och lojalitet ibland stå tillbaka för den egna lönsamheten och rimliga prisnivåer i kedjan. Lojalitet och kontinuitet är ofta positivt i leverantörskedjor, men bara om båda parter tjänar på det. Slutligen kan vi konstatera att det behövs **krafttag för att förbättra effektiviteten och resursutnyttjandet** inom nötköttproduktion. Inom sektorn behöver man lyfta upp och kritiskt se över de saker som vi i Sverige faktiskt *inte* är så bra på. Det behövs välriktade satsningar inifrån producentledet, men också övriga aktörer kan spela en mer aktiv roll.

7.3 Förädlingsledet

Även inom förädlingsledet finns det effektivitetsproblem som varit kända sen tidigare. Vi vill belysa det ändå, för ett effektivt förädlingsled med god konkurrens är helt avgörande för att nötköttskedjan ska fungera. Också här finns det behov av en kraftsamling och ett större engagemang för att faktiskt gripa sig an de problem som uppenbarligen är kända. De utmaningar som naturligt finns i svensk slakt och förädling **kräver en företagskultur och arbetsätt som väger emot de svårigheterna**, inte förvärrar dem.

Efter de förändringar som skett under de senaste åren behöver de stora förädlingsföretagen jobba för att **anpassa sig till de strukturer** som nu finns i den egna branschen och i kedjan i stort – både gentemot sina leverantörer och mot sina köpare.

- I riktning mot köparna och marknaden behövs det förändringar när det gäller **klassning och sortering, så att köttets specifika värden kan kommuniceras vidare.**
- I riktning mot producenterna behöver man bättre **kommunikation och betalningssystem som främjar produktion av de värden och de kvaliteter som efterfrågas**, öppenhet för nya strukturer bland producenterna samt andra typer av **kontrakt som delar upp risken** mellan köpare och säljare mer än

tidigare och ger producenter en bättre planeringshorisont.

Vi lyfter fram vikten av att slakterier är mer **producentorienterade** i dagens leverantörskedja; det vill säga att det finns en lyhördhet gentemot producenter och förståelse för vad som är viktigt i relationen till slakteriet och att man investerar mer i den relationen än vad som traditionellt varit fallet. Detta hör ihop med det förtroende som måste finnas för att samarbete med producenterna ska kunna fungera.

7.4 Slutköpare

I slutet av kedjan hittar vi **köparna** där många av kedjans mest inflytelserika aktörer finns och där direktkontakten med konsumenterna sker. Detta ger dem både möjligheter och ansvar när det gäller att generera så mycket värde som möjligt, och hur det värdet förs vidare i kedjan.

Den makt som stora köpare har *kan* utnyttjas till att maximera den kortsiktiga lönsamheten genom att sätta press på leverantörskedjan, men föga förvånande kan detta få negativa konsekvenser även för den egna verksamheten i slutändan. Köpare som vill bidra till att säkra tillgången på inhemskt nötkött behöver **omformulera vad som faktiskt är framgångsrika inköpsstrategier**, och se mer till vad som händer bortom affärsuppgörelsen med den direkta leverantören. Samtidigt kan och bör köpare **utnyttja makten de har till att påverka kedjan i rätt riktning**, mot samarbete, effektiviseringar, differentiering, kvalitetsarbete, osv – framför allt såklart genom arbetet i den egna kedjan.

Slutligen behöver de göra mer av sin viktiga roll som kedjans slutpunkt;

- dels gentemot förädlings- och producentleden, genom att bli bättre på att **förstå vad marknaden efterfrågar och bli bättre på att kommunicera detta bakåt** i kedjan i form av information och ekonomiska incitament.
- dels gentemot konsumenterna, genom att lägga ner mer energi på att **kommunicera det inhemska köttets egenskaper, värden och specifika kvaliteter** och genom att

göra **sambandet mellan producent och produkt mer synligt.**

Breda kvalitetssäkringssystem kan vara mycket värdefulla, men det finns alltid en risk att de ökar kostnaderna utan att egentligen skapa värde, särskilt värde som når producenterna. Vi är försiktiga med rekommendera satsningar på breda kvalitetssäkringssystem, då det finns anledning att tvivla på om de skulle ha samma effekt i Sverige som i dessa tre länder i dagsläget. Däremot kan riktade, **kedjespecifika program** liknande M-Rind vara ett alternativ med god potential för stora köpare som vill arbeta mer proaktivt för att skapa incitament och säkra tillgången i framtiden. **Samverkan** är en viktig del i utvecklingen av sådana program – för att öka deltagandet och säkerställa att alla involverade påverkas på det sätt som avses.

7.5 Framtida studier

Många av de slutsatser och rekommendationer som framförts bekräftar snarast vikten av tankar och diskussioner som tycks ha funnits sedan en tid tillbaka på olika håll i sektorn, och ger en inblick i hur man har agerat i liknande

sammanhang i andra länder. Där handlar det nu mer om att gå från ord till handling, än att genomföra vidare forskning. Det finns dock ett par punkter som borde tas upp i vidare studier. En sådan är att genom fortsatt aktörssamverkan liknande den som skett i det här projektet undersöka den potential, och genomförbarhet, det finns i utvecklandet av ”nischdjor” som kan gå först i ledet när det gäller nya strukturer, arbetssätt och teknologi i leverantörskedjan. Relationen producent-slakteri är särskilt intressant då den är i en förändringsfas, och det finns stor potential för förbättringar när det gäller överföring och utbyte av både ekonomisk och kunskapsmässig information. Det är också tydligt att det (fortfarande) finns behov av vidare forskning när det gäller vilka typer av kvalitetsfaktorer och marknadsförings-strategier och produktdifferentiering som bäst kan stärka svenskt nötkötts position på en allt hårdare marknad, samt vilka incitament och hinder det finns inom kedjans olika led att faktiskt *genomföra* de förändringar som sådan forskning pekar emot. Här bör även det kött som säljs genom andra kanaler än dagligvaruhandeln (industri, storkök) inkluderas då detta utgör en stor del av importen.



Referenser

1. Cox, A. and D. Chicksand, *The Limits of Lean Management Thinking:: Multiple Retailers and Food and Farming Supply Chains*. European Management Journal, 2005. **23**(6): p. 648-662.
2. Irish Grassland Association. *IGA Beef conference & farm walk on Kepak farms 2011*. 2011 [cited 2013 July 17]; Available from: <http://www.irishgrassland.com/iga-events-2012%7C3-page54976.html>.
3. Teagasc. *The BETTER Farm Beef Programme*. 2013 [cited 2013 July 9]; Available from: http://www.teagasc.ie/advisory/better_farms/beef/.
4. Landwirtschaftskammer Niederösterreich. *McDonalds setzt mit M-Rind zu 100% auf österreichische qualität [McDonalds goes for 100% Austrian quality with M-Rind*. 2012 [cited 2013 July 9]; Available from: <http://www.lk-noe.at/?id=2500%2C1673444%2C%2C>.
5. Irish Aberdeen-Angus Producers Ltd. *About us*. 2011 [cited 2013 July 17]; Available from: <http://www.angusproducergroup.com/about-us>.
6. Teagasc. *BETTER Farm Programme - Introduction*. 2013 [cited 2013 July 9]; Available from: http://www.teagasc.ie/advisory/better_farms/.
7. AMA. *Das AMA-Gastrosiegel - ein siegel der Verlässlichkeit*. 2013 [cited 2013 July 10]; Available from: http://www.ama-gastrosiegel.at/ama_gastrosiegel/ama_gastrosiegel.
8. Teagasc and Irish Farmers Journal, *Teagasc / Farmers Journal BETTER Farm Programme 2012-2015 Programme Description. Version 2.3, Issued 8/03/2012.*, 2012.
9. Andersson, M., *Coordination in the Irish beef sector.*, in *Department of economics*2006, Swedish University of Agricultural Sciences: Uppsala.
10. AMA. *AMA Marketing*. 2013 [cited 2013 July 10]; Available from: <http://www.ama-marketing.at/>.
11. Keenan, G., *Adding and extracting value from paddock to retailer*. Available at: <http://www.nuffield.com.au/conferences/p-points/Gerard-Keenan-presentation.ppt>, N.A., Keenan System.
12. Allinson, J., *Procurement in the Food and Drink Industry in the early 21st Century*. 2004): Food Supply Chain Management, Oxford, 2004: p. 49-61.
13. Virolainen, V.-M., *A survey of procurement strategy development in industrial companies*. International Journal of Production Economics, 1998. **56**: p. 677-688.
14. Centre d'Information des Viandes. *Variations within the EU*. 2013 [cited 2013 March 12]; Available from: <http://www.civ-viande.org/uk/ebn.ebn?pid=57&rubrik=6&item=38&page=79>.
15. Hobbs, J.E., *Transaction costs and slaughter cattle procurement: Processors' selection of supply channels*. Agribusiness, 1996. **12**(6): p. 509-523.
16. Lambert, D.M. and M.C. Cooper, *Issues in Supply Chain Management*. Industrial Marketing Management, 2000. **29**(1): p. 65-83.
17. Lamb, C.W., J.F. Hair, and C. McDaniel, *Marketing, 10e*2008, Mason, OH: Cengage Learning.
18. Hayenga, M., et al., *Meat packer vertical integration and contract linkages in the beef and pork industries: An economic perspective*, in *American Meat Institute*2000, American Meat Institute: Arlington, VA.
19. Cox, A., *The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains*. Supply Chain Management: An International Journal, 2004. **9**(5): p. 346-356.
20. McLaren, T., M. Head, and Y. Yuan, *Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits*. Internet Research, 2002. **12**(4): p. 348-364.
21. Fares, M., Magrini, M-B., Triboulet, P., *Agroecological transition, innovation and lock-in effects: The impact of the organizational design of supply chains*. Cahiers Agricultures, 2012. **21**(1): p. 34-35.
22. Henchion, M., et al., *From transactions to relationships: the case of the Irish beef chain*. Agri-food chain relationships, 2010: p. 150.
23. Clare, B., J. Reid, and N. Shadbolt. *Supply base relationships in the New Zealand red meat industry: A case study*. in *Beitrag zum 15th Annual World Forum, Symposium and Case Conference der International Food and Agribusiness Management Association*. 2005.

24. Boehlje, M.D., S.L. Hofing, and R.C. Schroeder, *Value chains in the agricultural industries*. Staff paper, 1999(99-10).
25. Jordbruksverket, *Mervärden för svenskt kött - studie 2007. Rapport 2008:5*, 2008, Jordbruksverket: Jönköping.
26. Furemar, S., *Prisbildning och marknad för ekologiska livsmedel i fem EU-länder*. SLI-skrift 2004:2., 2004, Livsmedelsekonomiska institutet: Lund.
27. Nelson, K.E. and L.A. Duewer, *Meat industry price spreads: What do they indicate? Agricultural Outlook December 1997*, pp.11-15, 1997, Economic Research Service/USDA: Washington, D.C.
28. Cox, A., J. Sanderson, and G. Watson, *Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships*. *Journal of Supply Chain Management*, 2001. **37**(2): p. 28-35.
29. Maloni, M. and W. Benton, *Power influences in the supply chain*. *Journal of Business Logistics*, 2000. **21**(1): p. 49-74.
30. Cooper, M.C., D.M. Lambert, and J.D. Pagh, *Supply chain management: more than a new name for logistics*. *International Journal of Logistics Management*, The, 1997. **8**(1): p. 1-14.
31. Hingley, M., *Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships*. *Industrial Marketing Management*, 2005. **34**(8): p. 848-858.
32. Nilsson, J., *De lantbrukskooperativa företagens betydelse för konkurrensen inom livsmedelskedjan*, 2011, Swedish Competition Authority: Stockholm.
33. Cox, A., D. Chicksand, and M. Palmer, *Stairways to heaven or treadmills to oblivion?: Creating sustainable strategies in red meat supply chains*. *British food journal*, 2007. **109**(9): p. 689-720.
34. Schulze, B., A. Spiller, and C. Wocken, *Supplier Relationship Quality in the German Pork and Dairy Sector: Theoretical Considerations and Empirical Evidence*, in *16th Annual World Forum and Symposium "Agribusiness, Food, Health, and Nutrition"*, IAMA Conference June 10-13 20062006: Buenos Aires.
35. Fischer, C. and N. Reynolds, *Collaborative advantage, relational risks and sustainable relationships: a literature review and definition*, in *Agri-food chain relationships*, C. Fischer and M. Hartmann, Editors. 2010, CABI: Oxfordshire.
36. Simons, D., et al., *Identifying the determinants of value in the U.K. red meat industry: A value chain analysis approach*. *Journal on Chain and Network Science*, 2003. **3**(2): p. 109-121.
37. Benton, W.C. and M. Maloni, *The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*. *Journal of Operations Management*, 2005. **23**(1): p. 1-22.
38. Geyskens, I., J.-B.E. Steenkamp, and N. Kumar, *A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships*. *Journal of marketing research*, 1999: p. 223-238.
39. Wetzels, M., K. De Ruyter, and M. Van Birgelen, *Marketing service relationships: the role of commitment*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998. **13**(4/5): p. 406-423.
40. Young, L. and S. Denize, *A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1995. **10**(5): p. 22-37.
41. Fischer, C., et al. *Agri-food chain relationships in Europe-Empirical evidence and implications for sector competitiveness*. in *12th Congress of the European Association of Agricultural Economists (EAAE)*, Mathijs E, Verbeke W, de Frahan BH (eds.), Ghent, Belgium. 2008.
42. Gyau, A., A. Spiller, and C. Wocken, *Price or relational behaviours?: Supplier relationship management in the German dairy industry*. *British Food Journal*, 2011. **113**(7): p. 838-852.
43. Schulze, B. and A. Spiller. *Determinants of trust between buyers and suppliers in agribusiness: Empirical evidence from the German pork sector*. in *Trust and risk in business networks: Proceedings of the 99th Seminar of the European Association of Agricultural Economists (EAAE)*, Bonn, Germany, 8-10 February, 2006. 2006. Universität Bonn-ILB.
44. Svenskt Kött. *Svensk nötköttsproduktion*. 2013 [cited 2013 June 17]; Available from: <http://www.svensktkott.se/om-kott/uppfodning/not/>.
45. Jordbruksverket. *Jordbruket i siffror: Drygt 3 miljoner hektar åker- och betesmark i Sverige 2011*. [Agriculture in numbers: Roughly 3 million ha crop- and pastureland in Sweden 2011. 2012 March 11 [cited 2013 June 23]; Available from: <http://jordbruketisiffror.wordpress.com/2012/03/11/drygt-3-miljoner-hektar-aker-och-betesmark-i-sverige-2011/>.

46. Taurus. Lönsamhet genom stora betesmarker och billig övervintring [Profitability through large pasturelands and cheap overwintering]. 2013 [cited 2013 June 24]; Available from: <http://int.taurus.mu/aciro/Websidor/visaSida.asp?idnr=GTPIL3A0KJRIGDzf3EAGr3gpSRMQSXH Dk4PDotn4LOf0Gsb2uf4bdIPMDTOv>.
47. Jordbruksverket. Antalet mjölkkor ökar [The number of dairy cows increases]. 2012 Oct 31 [cited 2013 June 24]; Available from: <http://www.jordbruksverket.se/formedier/nyheter/nyheter2012/antaletmjolkkorokar.5.77096ff13 aab89f7ec8000460.html>.
48. HK Scan Sweden. Historia [History]. 2012 [cited 2013 June 25]; Available from: <http://sweden.hkscan.com/om-verksamheten-i-sverige/historia>.
49. Sveriges Djurbönder. HKScan. 2013 [cited 2013 June 25]; Available from: <http://www.sverigesdjurbonder.se/sv/info/vaerdekedjan/hkscan.php>.
50. Kött & Charkföretagen, Småskaliga slakterier tar marknadsandelar. Pressmeddelande 2012-04-02. [Small-scale abattoirs gain market shares. Press announcement], 2012: Stockholm.
51. Delfi, DLF, and Fri Köpenskap, Dagligvarukartan 2013 (Grocery map 2013). Available at: <http://www.dlf.se/custom/intranetfilestreamer.aspx?id=411&pid=1352>, 2013.
52. LRF. Svenskt nötkött håller landskapen öppna [Swedish beef keeps the landscape open]. 2013 [cited 2013 June 18]; Available from: <http://www.lrf.se/Mat/Svenska-ravaror/Notkott/>.
53. Svenskt Kött. Köttproduktion, nöt [Meat production, beef]. 2013 [cited 2013 June 18]; Available from: <http://www.svensktkott.se/om-kott/statistik/hur-mycket-kott-produceras/kottproduktion-not/>.
54. Jordbruksverket, Merbetalningar för kött – var hamnar de? En intervjuundersökning hösten 2008. Rapport 2009:1 2009, Jordbruksverket: Jönköping.
55. Fleisch-Teilstuecke. Landwirtschaft, Rinderhaltung im Österreich [Agriculture, Beef production in Austria]. 2013 [cited 2013 April 18]; Available from: <http://www.fleisch-teilstuecke.at/landwirtschaft/rinderhaltung/>.
56. Österreichische Rinderbörse. Erzeugergemeinschaft "Österreichische Rinderbörse" - Ein Unternehmen stellt sich vor [The producer organization "Österreichische Rinderbörse" - A company introduces itself]. 2013 [cited 2013 June 19]; Available from: http://www.rinderboerse.at/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=53.
57. Aiginger, K., R. Wieser, and M. Wüger, Marktmacht im lebensmitteleinzelhandel [Market power in food retail]. Available at: http://www.ifip.tuwien.ac.at/mitarbeiter/ex/rw/pdf-Dateien/MB_1999_12_LEBENSMITTELHANDEL.pdf. WIFO Monatsberichte, 2012. 12(1999).
58. GSI Austria, Lebensmittelhandel Drogeriefachhandel Österreich 2012 [Food retail Drugstore retail Austria 2012]. Available at: http://www.cash.at/uploads/media/Pocket_0112.pdf, 2012, CASH Das Handelsmagazin Pocket.
59. Stückler, R., Der heimische Fleischmarkt - ein Überblick [The domestic meat market - an overview]. Available at: http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=2052015&conid=685233&stid=717019, 2013, Agrarmarkt Austria: Hollabrunn, Jan 17 2013.
60. Central Statistics Office, Meat Supply Balance 2011. Available at: http://www.cso.ie/en/media/csoie/releasespublications/documents/agriculture/2011/meatsup_2011.pdf, 2012.
61. Fennesz-Berka, A., Austria Food Processing Sector - An Overview of the Austrian Food Processing Sector. GAIN Report AU9007, 2009, USDA Foreign Agricultural Service: Vienna.
62. Mikinovic, S. and AMA, Future of Meat Consumption. AMA Marketing Strategies. Agrarmarkt Austria. Available at http://www.pigproducer.net/uploads/media/Mikinovic_sm_050609_final.pdf, 2009.
63. Quendler, E., Junge Landwirtschaft mit Zukunft. Zukunftsvorstellungen von Junglandwirtinnen in einer Zeit des agrarpolitischen Wandels - Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in Österreich [Young agriculture with a future - Future visions for agriculture in a time of agricultural policy change - Results of a representative study in Austria], 2011, Bundesanstalt für Agrarwirtschaft: Vienna.
64. Agrartrend. Ergebnisse - Zukunftsbarometer Landwirtschaft 2010 [Results - Future forecast Agriculture 2010]. 2010 [cited 2013 May 19]; Available from:

- <http://www.agrartrend.at/ergebnisse/ergebnisse-einzeldarstellung/article//zukunftsbarometer-landwirtschaft-2010.html>.
65. Olsson, V., *Irländsk nötköttsproduktion*, 2008, Taurus & HS Konsult, available at: <http://www.taurus.mu/aciro/bilddb/objektVisa.asp?dnr=M44kV5ALNirIHDxpSKMJVACGidUAikMD5gkc2MVQgDUQCNIC5RCYulCluDE>.
 66. Teagasc. *Livestock - Beef - Building a competitive beef sector*. 2013 [cited 2013 April 8]; Available from: <http://www.teagasc.ie/topics/livestock/beef.asp>.
 67. Teagasc, *Suckler cow breeding conference: 'Setting a new direction for suckler cow breeding'*. Tullamore, Co. Offaly, Oct 11 2012, 2012, Teagasc & ICBF. Available at: <http://www.teagasc.ie/publications/2012/1571/Suckler-Cow-Breeding-Conference-2012.pdf>.
 68. Teagasc. "Derrypatrick Herd" : Background. 2013 [cited 2013 June 20]; Available from: <http://www.agresearch.teagasc.ie/grange/researchfarms/sucklerdemo/background.asp>.
 69. Kantar Worldpanel. *Grocery Market Share Ireland - Challenging times ahead for traditional multiple retailers*. 2013 [cited 2013 August 12]; Available from: <http://www.kantarworldpanel.com/global/News/Grocery-Market-Share-Ireland-Challenging-Times-Ahead-for-Traditional-Multiple-Retailers>.
 70. Agri Aware, *The Irish beef processing industry - Farm walk and talk 2012*. Available at: http://www.ihigh.com/agriaware/document_22928.html?view, 2012.
 71. Bord Bia. *What is a quality assurance scheme?* 2013 [cited 2013 June 20]; Available from: <http://www.bordbia.ie/aboutfood/quality/Pages/default.aspx>.
 72. Beehan, D., *Ireland's strategy for a more profitable beef and sheep industry.*, 2012, Department of Agriculture, Food and the Marine. Available at: http://www.icar.org/Cork_2012/Manuscripts/Published/Beehan.pdf.
 73. EBLEX, *In the balance? The future of the English beef industry.*, 2009, EBLEX. Available at: http://www.eblex.org.uk/documents/content/publications/p_cp_inthebalance.pdf; Milton Keynes.
 74. AHDB, *UK Market survey 01 June 2012.*, 2012, Agriculture and Horticulture Development Board, BPEX, EBLEX. Available at: <http://www.thefarmsite.com/reports/contents/UKMarketSurvey1June2012.pdf>; Kenilworth.
 75. DairyCo, *Farm data - Average size of dairy herds*. Available at: <http://www.dairyco.org.uk/resources-library/market-information/farming-data/average-herd-size/>, 2011, DairyCo Resources Library.
 76. EBLEX, *Balancing the market: Securing the future for English beef supply*. Available at: http://www.eblex.org.uk/documents/content/publications/p_cp_eblex_balancing_the_market_final_220512.pdf, 2012, EBLEX; Kenilworth.
 77. Kantar Worldpanel, *Press information 2013-04-23. Market polarisation intensifies*. Available at: http://uk.kantar.com/media/364233/23_04_13_kantar_worldpanel_supermarket_share_data_and_commentary.pdf, 2013.
 78. Red Tractor Farm Assurance, *A chance to cut red tape? Red Tractor Farm Assurance newsletter December 2010*. Available at: http://assurance.redtractor.org.uk/resources/000/577/100/BEEF_newsletter_abm_V7.pdf, 2010.
 79. EBLEX, *EBLEX UK Year Book 2012 Cattle*, 2012, EBLEX; Kenilworth.
 80. Österreichische Rinderbörse. *Generalversammlung ARGE Rind [General assembly ARGE Rind]*. 2013 [cited 2013 June 26]; Available from: http://www.rinderboerse.at/index.php?option=com_content&view=article&id=162%3Ageneralversammlung-arge-rind-&catid=34%3Aorganisation&Itemid=1.
 81. AMA, *Regionalitäts-Trend hält verstärkt Einzug in die Gastronomie [Regionality trend keeps growing in the food service sector]*, 2011, Agrarmarkt Austria Marketing GmbH. Press release July 11, 2011. Available at: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20110711_OTS0178/regionalitaets-trend-haelt-verstaerkt-einzug-in-die-gastronomie.
 82. LMC, *The added value of FQAS membership. Bulletin issue: 2237 Saturday 06 October 2012*. Available at: <http://www.lmcni.com/fs/doc/publications/the-added-value-of-fqas-membership.pdf>, 2012, Northern Ireland Livestock & Meat Commission.
 83. Teagasc, *Beef. A Teagasc Advisory Newsletter. January 2010. Welcome to 2010*. Available at: <http://www.teagasc.ie/newsletters/2010/cattle-201001.pdf>, 2010.

84. EBLEX, *Farm Assurance - Assured stock fetch consistently higher prices. March 2010*. Available at: [http://assurance.redtractor.org.uk/resources/000/658/607/EBLEX_Show_Flyer_2011_v2_doc_\(2\).pdf](http://assurance.redtractor.org.uk/resources/000/658/607/EBLEX_Show_Flyer_2011_v2_doc_(2).pdf), 2010.
85. Schulze, B., C. Wocken, and A. Spiller, *Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector*. *Journal on Chain and Network Science*, 2006. **6**(1): p. 55-68.
86. Marsden, S., *Horse meat scandal: We've done nothing wrong, says Irish food giant*, in *The Telegraph* 2013.