



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN



# Den enes bröd den andres död?

– En studie om mindre livsmedelsproducenters  
avtalsförhållanden mot grossister och detaljister

Magisteruppsats i marknadsföring  
Företagsekonomiska institutionen  
Handelshögskolan vid  
Göteborgs universitet  
Höstterminen 2014

**Skribenter:**

Peter Johansson  
Magnus Nolberger

**Handledare:**

Annika Hallberg

# Förord

---

Under 2014 så författades den här studien där vi som författare har fått en bredare insyn i hur lokal livsmedelsproduktion går till. Vi har också fått inblick i hur avtalsförhållanden är i livsmedelsbranschen.

Vi vill rikta ett stort tack till alla de 42 respondenter som under studiens gång tagit sig tid att svara på våra frågor dels på telefon men även under de personliga besök vi genomfört. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Annika Hallberg som varit ett stort stöd under hela studien.

Vår förhoppning är att både de mindre livsmedelsproducenterna samt dess motparter detaljister och grossister ser studien som ett nyttigt verktyg för framtida avtalsförhandlingar.

Göteborg december, 2014

---

Peter Johansson

---

Magnus Nolberger

# Abstract

---

It's become difficult for local produce businesses to reach a critical business volume by relying solely on selling products at the local farm. Local produce businesses must therefore make their products available where customers make daily grocery purchases. The three main actors in the grocery store market, ICA, Axfood and COOP have a market share of 86.6 percent and it is thus important to have these organizations in mind for the local produce business. But there are also other markets such as restaurants and food companies that could be potential business partners. That market is served by wholesale dealers.

The contract is one of the most important parts of a business agreement and the negotiations are therefore focused around the contract. It is thus important for each part to have as good surplus values as possible for the contract to be profitable.

Keeping the problem discussion above in mind the purpose of this study is to investigate, analyze and describe different contract forms and the power balance that arise between local produce businesses and their negotiation partners grocery stores and wholesale dealers. Further, the purpose of the study is to give recommendations on how local produce businesses can use their surplus values in order to negotiate better deals.

The theoretical framework covers theories on formal and informal contracts between partners, the power balance that arises in negotiations and those surplus values that are present in the Swedish local produce market.

Through a qualitative research method, using a pre-study and a main study, 42 respondents have been interviewed on premise or through telephone. The respondents consisted of local produce businesses, ICA Maxi grocery stores and four of the biggest wholesale dealers in the Swedish food industry. We have also interviewed the purchase department at COOP and a lawyer.

The results of the study show that there are many different types of contracts in use. They range from written contracts with 30 pages of juridical text to sole spoken agreements. Contracts can also be divided in parts that deal with food quality, labor law and animal law as well as distribution terms, delivery reliability and prices. The power balance has in this study shown to be unequal. The local produce businesses feel reluctance when they are negotiating. But also grocery stores and wholesale dealers can feel reluctance when it becomes clear that the local produce businesses cannot keep up with requirements such as broken cool chain or delivery precision throughout the seasons of the year. The surplus values that the local produce businesses promote are the good taste, the artisanship, knowledge of the products, the origin, the local production and the genuine products. The study has shown that the local produce businesses are very proud of their products.

To conclude we show that the local produce businesses will be better off in their negotiations if their brands are well known on the market, when there is a demand from the customers and when the grocery stores and wholesale dealers makes the first initial contact in the negotiations.

Keywords: local produce food, psychological contracts, formal contracts, power balance, surplus value

# Sammanfattning

---

Det är svårt för en mindre livsmedelsproducent att nå en kritisk affärsvolym genom att enbart förlita sig på sin egen gårdsförsäljning. Det är därför viktigt att den mindre livsmedelsproducentens produkter finns tillgängliga där kunderna gör sina rutininköp, det vill säga i detaljhandeln. De tre största detaljisterna, ICA, Axfood och COOP står för 86,6 procent av all dagligvaruhandel och det är därför viktigt att ha dessa organisationer i åtanke för den mindre livsmedelsproducenten. Men även restauranger och företag kan vara en målgrupp och där är matgrossisterna en viktigt samarbetspartner.

Då avtalet är ett av de viktigaste momenten i en affärsförbindelse så kretsar förhandlingarna kring detta avtal. Det är därför viktigt att ha så bra ingångsvärden som möjligt för att avtalet ska bli så gynnsamt som möjligt för respektive part.

Utifrån den givna problembakgrunden ovan är syftet med studien att undersöka, analysera och beskriva olika avtalsformer och den maktbalans som uppstår mellan mindre livsmedelsproducenter och deras motparter grossister och detaljister. Vidare syftar studien till att bidra med rekommendationer till hur mindre livsmedelsproducenterna kan använda sina mervärden som ett sätt att påverka avtalsförhandlingarna.

Den teoretiska referensramen går igenom teorier om formella och informella avtal mellan olika samarbetspartners, den maktbalans som uppstår vid förhandlingar och de mervärden som används i svensk livsmedelsproduktion.

Genom en kvalitativ undersökningsmetod i form av dels en förstudie och dels en huvudstudie så har vi genom personliga intervjuer på plats eller med hjälp av telefonsamtal undersökt 42 respondenter bestående av mindre livsmedelsproducenter, de fyra största svenska livsmedelsgrossisterna och ett antal ICA Maxi handlare. Dessutom så har vi intervjuat COOP:s inköpsavdelning samt en advokat vid en känd advokatbyrå.

Studiens resultat visar att det finns många olika typer av avtal. Avtalen stäcker sig från skrivna avtal med 30 sidor juridisk text till helt muntliga överenskommelser. Avtalen kan också delas in i olika delar som berör livsmedelskvalitet, arbetsrätt och djurhållning och andra delar som berör leveransvillkor, leveranssäkerhet, och priser. Maktbalansen har i studien visat sig vara ojämn. De mindre livsmedelsproducenterna känner olust vid förhandlingar och de hamnar lätt i ett underläge. Men även grossister och detaljister kan känna olust i de fall de mindre livsmedelsproducenterna inte kan uppfylla de krav som ställs när det gäller att till exempel hålla en obruten kylkedja eller att upprätthålla en jämn leveranssäkerhet över årstiderna. De mervärden som de mindre livsmedelsproducenterna lyfter fram är främst smakrikedom, det naturliga hantverket, kunskapen om produkterna, ursprunget, lokalproducerat och att produkterna är genuina. Det har visat sig i studien att de mindre livsmedelsproducenterna är väldigt stolta över sina produkter.

Sammanfattningsvis menar vi att de mindre livsmedelsproducenterna kommer att kunna lyckas bättre i sina avtalsförhandlingar om deras varumärken är välkända på marknaden, när konsumenterna efterfrågar deras produkter och när grossister och detaljister som en följd av ökad varumärkeskänedom och efterfrågan därför tar kontakt med de mindre livsmedelsproducenterna först.

Nyckelord: närproducerade livsmedel, psykologiska avtal, formella avtal, maktbalans, mervärden

# Innehållsförteckning

---

<b>1.</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>7</b>
1.1.	Problembakgrund .....	7
1.1.1.	Gårdsförsäljning, butiksförsäljning och stormarknadsförsäljning.....	7
1.1.2.	Vad betyder småskaligt, närproducerat och svenskt?.....	9
1.1.3.	Avtalens betydelse för de småskaliga livsmedelsproducenterna.....	11
1.2.	Syfte .....	12
1.3.	Avgränsningar .....	12
1.4.	Forskningsfrågor .....	13
1.6	Problemanalys .....	13
1.4.1.	Psykologiska avtal.....	13
1.4.2.	Blandade avtal som vi väljer att kalla hybridavtal .....	14
1.4.3.	Det formella avtalet.....	15
1.5.	Explorativ förstudie.....	15
1.5.1.	Avtalsupplägg mellan mindre livsmedelsproducenter och dess motparter .....	15
1.5.2.	Maktbalansen mellan mindre livsmedelsproducenter och dess motparter .....	17
1.5.3.	Mindre livsmedelsproducenters kommunikation av produkters mervärden .....	18
1.5.4.	Sammanfattning av resultat av förstudie .....	20
1.6.	Studiens disposition.....	21
<b>2.</b>	<b>Teoretisk referensram.....</b>	<b>21</b>
2.1.	Formella och informella avtal .....	21
2.2.	Maktbalansen.....	22
2.3.	Mervärden .....	24
<b>3.</b>	<b>Metod.....</b>	<b>26</b>
3.1.	Val av forskningsmetod.....	27
3.1.1.	Kvalitativ och kvantitativ metod .....	27
3.2.	Studiens undersökningsansats .....	27
3.3.	Datainsamling.....	28
3.3.1.	Primärdata .....	29
3.3.2.	Sekundärdata .....	31
3.3.3.	Explorativ förstudie.....	32
3.4.	Bearbetning och analys av data .....	32
3.5.	Validitet och reliabilitet.....	34

3.6.	Källkritik .....	34
<b>4.</b>	<b>Resultat och analys .....</b>	<b>35</b>
4.1.	Inledning.....	35
4.2.	Hur ser avtalsupplägg ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister? .....	35
4.2.1.	Analys.....	38
4.3.	Hur ser maktbalansen ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister i de avtal som ingås och har de någon påverkan på hur avtal ingås? .....	39
4.3.1.	Analys.....	42
4.4.	Hur kommunicerar mindre livsmedelsproducenter sina produkters mervärden till grossister/detaljister och har de någon påverkan på hur avtal ingås? .....	44
4.4.1.	Analys.....	48
<b>5.</b>	<b>Slutsatser och rekommendationer .....</b>	<b>52</b>
5.1.	Hur ser avtalsformer ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister? .....	52
5.2.	Hur ser maktbalansen ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister i de avtal som ingås och har de någon påverkan på hur avtal ingås? .....	53
5.3.	Hur kommunicerar mindre livsmedelsproducenter sina produkters mervärden till grossister/detaljister och har de någon påverkan på hur avtal ingås? .....	54
5.4.	Förslag på vidare forskning .....	55
	<b>Källförteckning.....</b>	<b>56</b>
	Litteratur och vetenskapliga artiklar.....	56
	Elektroniska källor .....	57

## **Bilaga 1 – Intervjumall**

## **Bilaga 2 – Respondenter**

### **Figurförteckning**

Figur 1 – Marknadsandelar för svensk dagligvaruhandel

Figur 2 – Parment & Ottosson's lojalitetskvadranter

Figur 3 – Indirekta och direkta marknadskanaler på konsumentmarknader

Figur 4 – Dimensioner av mervärden associerade till livsmedel

# 1. Inledning

Studiens inledning behandlar bakgrunden till vår samtida livsmedelshantering och logistik med fokus på de mindre livsmedelsproducenterna. Även marknadskommunikationen och avtalens betydelse diskuteras. Kapitlet presenterar studiens syfte och dess avgränsningar samt den förstudie som ligger till grund för huvudstudien. Slutligen presenteras studiens forskningsfrågor, informationsbehov och disposition.

## 1.1. Problembakgrund

### 1.1.1. Gårdsförsäljning, butiksförsäljning och stormarknadsförsäljning

Att sälja direkt från sin gård till konsument är tämligen okomplicerat då det i stort sett alltid sker i mindre skala, vilket innebär att en eller några få personer kan ha en fullständig överblick över hela försäljningsprocessen och distributionskedjan. I liten skala är driften av företaget kostnadseffektivt eftersom både marknadsföring, säljprocess och den fysiska kundkontakten sker genom en eller ett fåtal personer. Varje försäljning har dock så att säga sin ”egen börda” då varje enskild kund skall expedieras manuellt. Även om produkterna är konsumentförpackade sker försäljningen oftast helt manuellt. Vid en uppskalning eller ökning av försäljningsvolymen krävs det mer personalresurser och den rörliga försäljningskostnaden per såld enhet förblir därmed densamma. Kostnadsökningen blir linjär och avtar inte med ökad volym. Även enkla köpbeslut som går på någon sekund vid självbetjäning tenderar att dra ut på tiden då kunden har en möjlighet att diskutera med säljaren. Förpackningen har dock mindre betydelse vid personlig försäljning av denna typ. Då konsumenten handlar i en butik av typ stormarknad så sker köpbeslutet på några fåtal sekunder och där några fåtal utstickande attribut avgör vad som skall köpas.

Inom varuproduktion och logistik finns det tre olika typer av rörliga kostnader. **Proportionellt rörliga kostnader:** kostnader som ökar respektive minskar i samma takt som verksamhetsvolymen ökar respektive minskar. Kostnaden per såld respektive tillverkad enhet är oförändrad när verksamhetsvolymen förändras. Vid personlig eller som vi valt att kalla det manuell försäljning, fördelas kostnaden på produkten med den tid det tar att sälja den. Den exakta tiden per produkt går inte att räkna fram utan det är den genomsnittliga försäljningstiden för de olika produkterna som belastar produkten vid en manuell försäljning. Exempel: Att sälja 0,5 kg ost manuellt innebär att det går åt tid för provsmakning, diskussion med kunden, delning av hel eller delvis delad ost, paketering samt i stort sett alltid tryckning av en prisetikett. I detta fall innebär ökad volym att samma proportion av kostnad belastar produkten oavsett försäljningsvolym.

**Progressivt rörliga kostnader:** kostnader som ökar snabbare än vad verksamhetsvolymen ökar, till exempel lönekostnader på grund av övertidstillägg. Kostnaden per enhet ökar när verksamhetsvolymen ökar. Exempel: Om butiken utökar sina öppettider för att på det sättet öka försäljningen så ökar den rörliga kostnaden språngvis om lönekostnaden stiger vid öppettider som innebär högre personalkostnader. Om man har söndagsöppet och högre lönekostnader därvidlag så har man en progressivitet mellan ordinarie öppettid och ”övertid”. Kostnadsökningen sker språngvis till den nya kostnadsnivån som i detta fall är övertid.

**Degressivt rörliga kostnader:** kostnader som ökar långsammare än vad verksamhetsvolymen ökar, t ex materialkostnader på grund av olika mängdrabatter. Kostnaden per enhet minskar när verksamhetsvolymen ökar. Exempel: Ju mer volym i en varukorg som passerar kassan som har plockats av kunden själv desto mindre är den manuella totala försäljningskostnaden. Vid 100 procent självplock är den manuella försäljningskostnaden 0 kronor medan vid 100 procent manuell expediering skall kostnaden som fördelas per produkt salderas för alla produkter som ingår i varukorgen för att få den totala manuella försäljningskostnaden per varukorg. Kostnadsparameterna i detta fall är andelen självplock som styr den degressiva rörliga kostnaden (Andersson, G., 2001, hämtad från [http://sv.wikipedia.org/wiki/Rörlig\\_kostnad](http://sv.wikipedia.org/wiki/Rörlig_kostnad), 2014).

Gårdsförsäljning som har både manuell försäljningsdisk och självplock kan på detta sätt styra och optimera kundens varukorg med avseende på täckningsbidrag. Resonemangen enligt ovanstående innebär också att man behöver högre marginal i kronor räknat vid manuellt betjänade produkter för att få kostnadstäckning. Se nedan, kritisk affärsvolym

Förpackningen vid rutinmässiga konsumentköp av dagligvaror är därmed av mycket stor betydelse. Att manuellt sälja standardprodukter över disk som rutinmässigt handlas på några få sekunder i en stormarknad är som beskrivits mycket kostnadskrävande. En kombination med självexpediering och en manuell avdelning där man köper ”delikatesser” och där råvaran exponeras som den är i sin naturliga form, är den i särklass vanligaste modellen för en modern stormarknad. Dessutom är det mycket vanligt att fiskhandlare får använda sig av modellen ”butik-i-butik”. På många stormarknader har fiskhandlaren en egen butik i samma stråk som leder till stormarknaden och kan på så sätt suga upp de kunder som är på väg till och från stormarknaden. ”Butik-i-butik” konceptet är ett bra sätt för en fiskhandlare då han både kan marknadsföra sin egen identitet samt ta del av den samlade butikens overhead genom gemensam marknadsföring, ”CO-MARKETING”. Tillsammans med huvudbutiken blir det därmed enklare för båda då man kan samordna sina aktiviteter. Makten över marknadsföringen kan därmed delas lika i detta fall eftersom konceptet innebär att båda aktörerna är beroende av varandra och inne i butiken är det viktigt att marknadsföringen samordnas då båda aktörerna är beroende av den för att vårda sina respektive varumärken.

Emerson (1962) och Parment & Ottosson (2013) definition av makt är fortfarande aktuell: ”makt definieras som en aktörs förmåga att styra och påverka en annan aktör att göra något som denna aktör annars inte hade gjort”.

Att åka till en trevlig gårdsbutik och handla närproducerat anses vara en väldigt trevlig upplevelse som med all sannolikhet stärker varumärket för den aktuella gårdens varor och dess varumärke. Att rutinmässigt besöka gårdsbutiker för att rutinhandla eller veckohandla dagligvaror är det trots allt väldigt få som gör och gården med de fina kvalitetsprodukterna och det välrenommerade varumärket kommer inte att få någon större ackumulerad affärsnytta av sitt varumärke om inte varumärket också finns att tillgå när konsumenten besöker sin vanliga stormarknad, det vill säga exponeras för varumärket i samband med rutininköpen.

För den mindre livsmedelsproducenten med bara egen försäljning och marknadsföring är det svårt att få kontinuitet när det gäller marknadsföringen om produkterna inte går att köpa annat än via gårdsbutiker eller i specialaffärer. Den upparbetade marknadsföringsenergin går så att säga förlorad när kunderna inte konfronterar varumärket kontinuerligt. Mycket arbete och energi går åt utan att det ger någon större avkastning om det är svårt att komma över eller exponeras av produkterna. För att en mindre livsmedelsproducent skall nå en **kritisk affärsvolym** och för att företag skall kunna växa så måste varumärket finnas tillgängligt där kunderna gör sina rutininköp.

Uttrycket **kritisk affärsvolym** har sitt ursprung i ”break-even” analysen som även i Sverige kallas Nollpunktsanalys. Nollpunktsanalys går ut på att den sålda volymen ger ett nollresultat (Andersson, G., 2001, hämtad från <http://sv.wikipedia.org/wiki/Nollpunktsanalys>, 2014). Exempel: När ett specifikt antal varor omsätts med en lämplig varu-mix kan man nå den kritiska affärsvolymen, det vill säga gå från förlust till vinst.

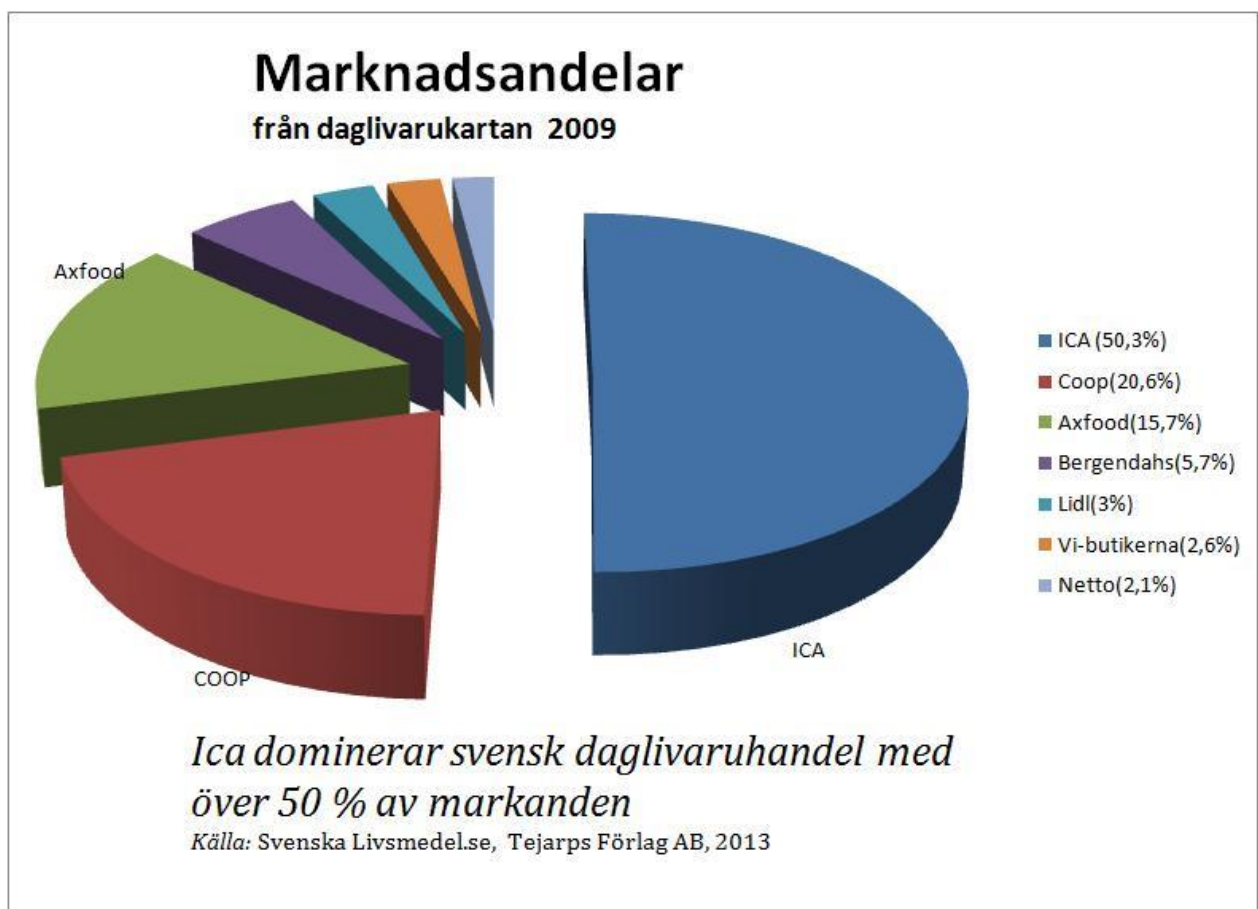
Begreppet gårdsförsäljning har i denna studie ett vidare begrepp och omfattar de producenter som säljer direkt till konsument från eller i anslutning till sitt produktionsställe. Exempel: Ett mejeri som säljer huvuddelen av sin produktion till konsument, en potatisodlare som säljer huvuddelen av sin produktion från sin gård till konsument, en köttgård som säljer huvuddelen av sin produktion direkt från gården etcetera. Det finns även gårdsbutiker som säljer både från sin gård och till detaljist som innebär att producenten använder flera distributionskanaler (Parment & Ottosson, sid. 183, 2013). Vi har i denna studie inte klassificerat gårdsförsäljningen vad beträffar affärsvolym inom de olika distributionskanalerna.



## 1.1.2. Vad betyder småskaligt, närproducerat och svenskt?

Distinktionen mellan närproducerat, lokalproducerat och svenskt är flytande och genomgår hela tiden en kontinuerlig dynamisk process. Ju fler som producerar nära en tätort desto kortare blir det mentala avståndet till närproducerat inom den specifika bygden. Gotlandskött är närproducerat för Gotland men det säljs även i Stockholm som närproducerat vilket gör distinktion av närproducerat svårt att hantera.

För den producent av till exempel kött som vill utveckla sin verksamhet och sprida sitt närproducerade varumärke är det viktigt med marknadsföring och att bygga upp ett nät av distributörer det vill säga återförsäljare. Produkterna måste finnas lätt tillgängliga i stormarknadens hylla annars kommer det sannolikt inte att bli någon volym på verksamheten. När den mindre livsmedelsproducenten har för avsikt att utöka antalet återförsäljare till mer än ett fåtal gårdsbutiker eller specialbutiker så måste producenten vända sig till en organisations inköpsavdelning med sin avsikt. I dagens Sverige finns det en handfull organisationer och företag som till 95 procent dominerar detaljhandeln vad beträffar dagligvaror.



Figur 1 – Marknadsandelar för svensk dagligvaruhandel

För att komma i åtnjutande av konsumentens inköp av dagligvaror i en butik eller butikskedja så måste man förhandla om att få leverera till någon eller några av följande:

- ICA Sverige (Ica Nära, Maxi Ica Supermarket, Ica Supermarket och Ica Kvantum )
- Axfood ( Hemköp, PrisXtra, Willys & Willys hemma, Dagab, Axfood närlivs)
- Coop (Coop Konsum, Coop Forum, Coop Nära, Coop Extra)
- Bergendahls (Grossist med “Cash and carry” function)
- Lidl
- Netto

Eftersom de tre, ICA Sverige, Axfood och COOP står för 86,6 procent av all dagligvaruhandel är det extremt viktigt att ha dessa i åtanke för ett närproducerat varumärke som tänker ”go-retail”.

Enligt Assael (1987) kan organisationers inköp delas upp i industriella köpare och institutionella köpare. Handel med båda dessa typer av köpare brukar betecknas som ”business to business” (B2B). Inköpen som sker till butiker och butikskedjor och grossister går till på samma sätt som Assael (1987) beskrivit plus att ytterligare en dimension måste vara för handen, nämligen att organisationerna säljer produkterna vidare. Därmed måste produkter och produktförpackning tilltala konsumenten så dessa går att exponera i en butik. Prissättningen som sker måste vara sådan att de olika marginalstegen tilltalar de inblandade aktörerna. Producenten av ett eget varumärke måste enligt Parment & Ottosson (2013 sid 101, 213) alltid kalkylera med ett tänkt konsumentpris vid alla former av beräkningar. I praktiken förekommer nästan bara marknadsprissättning vilket innebär att produkten prissätts så att den tillfredsställer följande övergripande kriterier:

1. Ett pris som gör att den går att sälja
2. Priset kan justeras upp om man misstänker att kunden är beredd att betala mer
3. Tillfredsställa lönsamhetskrav, det vill säga att ge vinst
4. Plus andra attribut som kan växla med tiden

Den äldre beräkningen av priser som lärdes ut inom ekonomiutbildningen med påslag för material och arbete förekommer sällan när det gäller prissättning av konsumentprodukter där man förr gjorde påslag för material, arbetskraft och vinst för att till slut hamna på ett pris till konsument. I stället räknar man baklänges ner marknadspriset för att kontrollera att man inte gör förlust vilket är det beräkningssätt som huvudsakligen våra respondenter i denna studie informerat oss om. Det pris som slutligen bestäms i konsumentledet påverkas av hur starkt ett varumärke är och vem som är kanalkapten, Parment & Ottosson (2013).

Det finns många faktorer som avgör ett pris och framförallt är det priselasticiteten på den specifika produktgruppen och hur många och hur starka attribut som förmedlas av produkten som avgör vilket pris som sätts. Exempelvis ”Slaktat och uppfött i Sverige” är knappast ett attribut som går att få extra betalt för jämfört med andra svenska produkter medan ”Närproducerat i Norra Halland” kan ge en möjlighet att få ut ett högre pris i Norra Halland och i Storgöteborg trots att det är samma kött. Därmed sagt att marknadsföringen av en produkt av denna typ är helt avgörande för producentens lönsamhet.

Vi har även konstaterat att svensk jordbruksproduktion har genomgått en mycket stor förändring sedan början av 1900-talet. Rationaliseringen har fortgått i vågor och just nu är vi i början av en digitaliseringsvåg som innebär GPS styrning av traktorer, övervakning med Drönare, införande av Slakt- och Mjölkrbotar, etcetera (Bohusläningen 2009). Under hela tiden som rationaliseringen fortgått har det upprätthållits en sträng, faktiskt en av världens strängaste lagstiftningar vad beträffar djurhållning (Djurskyddslagen 1988:534). Vi har ett väl utvecklat Lantbruksuniversitet i Sverige (SLU) som utbildar till yrken inom lantbruket men även ger specialkurser inom nötköttsproduktion och energihushållning för småskaligt jordbruk. Kontroll av utsädet är och har varit minutiöst och inga genetiskt modifierade organismer (GMO) förändrade grödor har förekommit som utsäde, Jordbruksverket (2014, Genteknik GMO, Naturvårdsverket 2014, GMO). Giftspridning inom jord och skogsbruk tillhör världens lägsta (Mat och Jordbruksnätverket, 2014). Svenska lantbrukare som ägnar sig åt intensiv nötköttsproduktion föder upp ett kött djur på 18-25 månader medan lantbrukare på den sydamerikanska prärien håller sina djur 36 – 40 månader innan slakt vilket innebär att en svensk nötköttsproducent släpper ut 50 procent mindre växthusgaser per kg kött än vad kollegan i Sydamerika gör. I båda fall får djuren beta normalt och ibland med tillskott av kraftfoder. En trend som kommit att utvecklas i USA är att inte låta djuren beta och röra sig fritt på markerna utan uteslutande föda upp djuren på inköpt kraftfoder och hålla dem inom en liten begränsad fälla, så kallade ”feedlot” (Landsbygdens folk, 5.12.2014). Denna uppfödningmodell minskar utsläppen ytterligare av växthusgaser (Klimatmärkning för mat, 2009).

Med vår svenska syn på djurhållning är detta ur etisk synpunkt dock tveksamt. Vår lagstiftning är sträng när det gäller att skydda djuren och tolkar man lagen bokstavligen så skall djur hållas så de kan bete sig naturligt vilket framgår av 4§ Djurskyddslagen 1988:534, *Djur skall hållas och skötas i en god djurmiljö och på ett sådant sätt att det främjar deras hälsa och ger dem möjlighet att bete sig naturligt.*

Sedan några årtusenden före vår tideräknings början då Nordens folk gick över från jägarstadiet till fast bosättning har nötkreaturen varit människans viktigaste följeslagare. Nötkreaturen gjorde det möjligt att utnyttja vad jorden gav till att omvandlas till föda för människan. Nötköttet har i historiskt tid varit en viktig del av nordbons kost. Antalet kor har i stort sett följt befolkningsutvecklingen fram till 1930-talet. Därefter har en stark specialisering och effektivisering skett. Samtidigt har behovet av mjölk till foder nästan helt upphört. Behovet av mjölkkor har därmed minskat från 2 033 000 mjölkkor år 1930 till juni 1990 då antalet var nere i 555 000 (Andersson *et al.* 1991, sid. 13).

Kon är, trots att den bidrar till växthuseffekten, det djur som ger oss mjölk, grädde, glass, skinn, hudar, hornprodukter, produkter för läkemedelsframställning (bland annat bukspottskörteln) och en mängd andra råvaror som vi knappast kan vara utan (Andersson *et al.* 1991, sid. 28). Kon omvandlar ju faktiskt gräs till protein genom att producera mjölk och kött och detta måste vi ta extra hänsyn till i miljödebatten

### **1.1.3. Avtalens betydelse för de småskaliga livsmedelsproducenterna**

I denna inledning har vi gått igenom hur svenska folkets närhet till jordbruket och matens härkomst närmast helt försvunnit på 100 år. Sambandet mellan vår mat och dess härstamning har blivit mer eller mindre oklar. På knappt 50 år har det blivit förpackningens design och lockande text som fått oss att välja vad vi skall äta. Förpackningsdesign och hur en butik exponerar varorna har blivit ett av de viktigaste momenten för att sälja. Smaken och kvaliteten har kommit lite i skymundan. Det enda stället man kan känna, smaka och lukta på livsmedel idag är vid den exklusiva delikatessdisken. Provs smakningar och demonstrationer i butik sker sporadiskt och utan större planering trots att både butikschefer och producenter säger att de säljer ”jättebra” när det är sådana aktiviteter i butikerna.

Importen av våra livsmedel inklusive insatsvaror ligger idag enligt bedömare på runt 50 procent (Göteborgs Posten, eGP, 2011) trots att vi har bra förutsättningar att producera förstklassiga livsmedel till rimliga priser. Som vi beskrivit är vår självförsörjningsgrad så låg att det är sannolikt att livsmedelsransonering behöver tillgripas vid en allvarlig kris eller ett krig. En miljon hektar jordbruksmark är uttagen ur produktion sedan 1946 (Hofsten & Cornell, 1946, sid 248). Åkerarealen vid ingången av år 1946 uppgick till 3,7 miljoner hektar och 2013 till 2,6 miljoner hektar (Statistisk årsbok, 2013). Drygt en miljon hektar jordbruksmark har alltså försvunnit på lite drygt 66 år, jordbruksmark som kunde avkastat svenskproducerade livsmedel och tillräckligt med foder till våra husdjur samtidigt som det kunde minska vårt importberoende. Detaljhandelns strukturrationalisering de senaste 60 åren har varit dramatiskt och gått från ett stort antal små specialbutiker som mjölkaffärer, charkuteriaffärer, grönsaksaffärer, ostaffärer och bageriaffärer till ett betydligt mindre antal större stormarknader där allt är samlat på ett ställe. Samtidigt har de tre blocken ICA, COOP och Axfood på lite drygt 50 år lyckats dominera livsmedelsmarknaden

På grund av denna utveckling har de mindre livsmedelsproducenterna fått allt svårare att hävda sig i konkurrensen med importerade livsmedel i stort sett beroende på de stränga lagarna som varit kostnadsdrivande för svenska producenter. De skickligaste småskaliga producenterna har trots allt lyckats att teckna avtal med en eller flera av de stora blocken. Inköparna hos blocken är professionella och för att lyckas bli leverantör för en mindre livsmedelsproducent så gäller det att både kunna leverera en bra produkt till ett rimligt pris samt att ha goda kunskaper inom marknadsföring. Alla företag som vill sälja sina produkter på en marknad måste nuförtiden tänka på marknadsföring av det egna varumärket och hur man förhandlar om ett leveransavtal. Avtalet är själva nålsögat för att lyckas.

Avtalet är det viktigaste momenten då man går in i en affärsförbindelse och man kan säga att avtalet ligger i mitten på vågskålen och är neutralt innan det får en utfyllnad. Det är lika intressant för en detaljist att önska sig ett avtal med en framgångsrik producent som en producents önskan att få ett avtal med en detaljist som kan marknadsföra intressanta varor till konsumenten. Vi har därmed ansett att avtal mellan mindre livsmedelsproducenter och dess motparter detaljister och grossister vara ett av de viktigaste momenten för att skapa affärer för de småskaliga livsmedelsproducenterna, därför har vi i denna studie valt att studera hur avtal kommer till stånd inom detta område.

## 1.2. Syfte

Syftet med studien är att undersöka, analysera och beskriva de olika avtalsformerna och den maktbalans som uppstår mellan mindre livsmedelsproducenter och deras motparter, grossister och detaljister. Vidare syftar uppsatsen till att bidra med rekommendationer till hur de mindre livsmedelsproducenterna kan använda sina mervärden som ett sätt att påverka avtalsförhandlingarna.

## 1.3. Avgränsningar

Avtalsområdet är stort och ofta väldigt specifikt för den bransch avtalen avser. Det är därför svårt att få en övergripande överblick kring avtal. Vi har därför valt att titta specifikt på hur avtalsupplägg samt dess påverkan ser ut mellan mindre livsmedelsproducenter och dess samarbetspartners. Samarbetspartners kan i dessa fall vara flera som till exempel grossist, detaljist, restaurang, förening, kommun, landsting och slutkonsument. I vår studie kommer vi endast beröra samarbetspartner från grossist- och detaljistledet då de flesta avtal uppstår inom dessa kategorier. Det är också så att flera kategorier av samarbetspartners handlar av andra samarbetspartners och därför inte går direkt mot den mindre livsmedelsproducenten. Som exempel kan nämnas att restauranger, föreningar, kommuner och landsting ofta handlar av en grossist då utbudet där är större. Många kommuner och landsting har också ramavtal med grossister och varken kan eller får handla direkt av en livsmedelsproducent. Att teckna avtal med varje enskild mindre livsmedelsproducent är inte praktiskt genomförbart. Ett samarbete med en grossist borgar också för att få ett godtagbart varuflöde vilket kan visa sig vara svårt hos en livsmedelsproducent, främst vid säsongsbetonade varor. Anledningen till att vi valt att titta närmare på just mindre livsmedelsproducenter är att vi tror att det kan finnas en maktbalans mellan parterna som inte kommer ut i offentligheten på samma sätt som då avtal tecknas mellan stora börsnoterade bolag. Då det varit många typer av köttskandaler de senaste åren så tycker vi också att det är intressant att titta närmare på hur de mindre livsmedelsproducenterna arbetar med sina mervärden ur avtalssynpunkt.

Livsmedelsproducenter kan delas in i fyra huvudområden. Dessa är mejerivaror, frukt och grönt, spannmål och kött. Det finns ytterligare områden som till exempel fisk och skaldjur samt kolonialvaror (konserver). Vi har dock valt att begränsa vår studie kring de fyra huvudområdena dels för att de är de vanligast förekommande områdena för mindre livsmedelsproducenter i dagligvaruhandeln och dels för att underlätta tolkningen av våra slutsatser med andra studier som forskat kring de fyra huvudområdena. Det har också visat sig att just avtalsupplägg inte skiljer sig nämnvärt mellan huvudområdena vilket underlättat vårt beslut till denna begränsning.

Vi har också valt att begränsa vår studie kring de stora detaljisterna som ICA Maxi och COOP Forum. Anledningen är att mindre detaljister som exempelvis ICA Nära inte har samma möjligheter att sluta samarbetsavtal med mindre livsmedelsproducenter. Efter en diskussion med Jonas Malmros som är köpman till ICA Nära Haga så framkom det att mindre butiker som exempel inte får fri frakt av mjölk till sin butik om de har flera leverantörer av mjölk. Det blir då ekonomiskt svårt att ta in en mindre livsmedelsproducent som står för en liten del av omsättningen. Mindre detaljister har också problem med utnyttjandet av butiksytan. Vid exempelvis försäljning av kött från en mindre livsmedelsproducent så kan det uppstå behov

av att kunna stycka köttet på plats i butiken. Mindre detaljister har inte den möjligheten delvis på grund av platsbrist.

## 1.4. Forskningsfrågor

De områden som diskuterats i problembakgrunden har lett fram till tre forskningsfrågor som vi kommer studera närmare i den här studien. Vi kommer nedan presentera dessa forskningsfrågor samt det informationsbehov som vi tror kommer behövas för att kunna få svar på respektive fråga.

Forskningsfråga 1: Hur ser avtalsformer ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister?

Informationsbehov:

- Vilka olika typer av avtalsformer finns i branschen?
- Vilka faktorer påverkar avtal?

Forskningsfråga 2: Hur ser maktbalansen ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister i de avtal som ingås och har de någon påverkan på hur avtal ingås?

Informationsbehov:

- Vad krävs i förhandlingsprocessen för att ingå ett avtal?
- Är det någon skillnad i förhandlingsprocessen mellan de olika parterna.

Forskningsfråga 3: Hur kommunicerar mindre livsmedelsproducenter sina produkters mervärden till grossister/detaljister och har de någon påverkan på hur avtal ingås?

Informationsbehov:

- Vilka egenskaper framhålls när det gäller mindre livsmedelsproducenters produkter?

## 1.6 Problemanalys

Varför är kontrakt och avtal viktiga för småskaliga närproducerade livsmedelsproducenter?

Avtal som ingås kan både vara psykologiska eller formella men nästan alltid är ett avtal en blandning av dessa två. Avtal kan vara detaljreglerade och innehålla straffklausuler likväl som de kan reglera hur bonus skall fördelas. Som vi sett i inledningen kan avtal mellan parter som står varandra nära och där det bygger på 100 procent förtroende vara vanskliga eftersom omgivningen förändras. Avtal kan både vara skriftliga och eller muntliga eller en blandning av hur man fyller ut ett avtal. Även om rent muntliga avtal kan förekomma inom affärsvärlden är den absolut vanligaste modellen att man både har ett skriftligt avtal och ett muntligt.

### 1.4.1. Psykologiska avtal

Det psykologiska avtalet eller "Gentlemen's agreement" som det ibland brukar kallas är i mångt och mycket baserat på skönmålning det vill säga på positiva attribut. Det är dock ibland problematiskt att definiera och avgränsa ett psykologiskt avtal då namnet har frambringats inom forskningen. Kontentan är att det psykologiska avtalet representerar hela uppsättningen av förväntningar som parterna har på varandra. Det problematiska med det psykologiska avtalet är att det kan förändras mycket snabbt (Middlemiss, sid. 35, 2011). I denna studie har vi använt analogisk tillämpning från vår källa där vår källa bygger på anställningsavtal. Vi har använt samma metodik som användes inom juridiken och som kallas analogisk lagtillämpning och kan användas när det gäller att tillämpa en bestämmelse i lag på ett fall där uttrycklig lagbestämmelse saknas men där det finns en likhet, (*ex analogia* = på grund av likheten), analogisk

lagtillämpning står dock i strid med legalitetsprincipen och kan främst användas på civilrättens område (Middlemiss, 2011).

För att behålla en positiv anda mellan parterna så är det sällan som man avtalat vad som händer om något går fel. Det kan räcka med att någon av avtalsparterna insjuknar en kortare eller längre tid eller till och med avlider för att det psykologiska avtalet helt eller delvis upphävs. Stora ekonomiska värden kan stå på spel när ett oväntat avbrott i ett psykologiskt avtal sker eftersom ingen av de avtalande parterna gjort någon egentlig riskbedömning. Vad värre är i en sådan situation är om en ny förhandling om avtalsförlängning kommer till stånd sker det mellan personer som kanske inte alls känner varandra. Rent juridiskt skiljer vi inte på skriftliga och muntliga avtal utan det är i bevishänseende som skillnaden uppkommer. Enligt avtalslagen, *Lag (1915:218) om avtal och andra rättshandlingar*, är ett avtal bindande efter det att anbud och accept givits av respektive part. Villkor som lämnats muntligen är bindande så länge de accepteras. I praktiken fungerar det så att så länge parterna kommer överens är muntliga avtal bindande medan det vid en tvist är det skriftliga avtalet som styr eftersom det skriftliga avtalet kan styrkas. Genom detta kan man säga att ett skriftligt avtal går före ett muntligt. Viktiga och affärskritiska avtalsförhållanden bör därför alltid avtalas skriftligt.

Psykologiska avtal som ingås, som till sitt innehåll, kan vara mycket omfattande och dessutom genomgått en inkrementell förändring, ibland mycket snabb, kan vara mycket svåra att tolka vid en konflikt (Willey, 2009). Inte sällan har båda parterna anteckningar som stöder partens ståndpunkter men som vid en granskning visar sig stå i strid med varandra. Tolkningsfrågor som dras till sin spets kan handla om mycket stora belopp för de inblandade och konflikter går oftast inte att lösa utan att blanda in externa parter. I detta läge brukar någon av parterna anlita en advokat och inte sällan ansluter en advokat på motpartens sida. En lång och utdragen process kan bli följden där båda parter förlorar prestige och pengar.

Det klassiska exemplet på avtal som kan sluta mycket illa är när två entreprenörer med samma uppfattning bildar ett bolag tillsammans där var och en äger 50 procent. Eftersom sammanhållningen om affärsidén, det som håller ihop verksamheten, kan förändras är detta en grund för konflikter. När affärsverksamhet hela tiden är under förändring kan detta vara en källa till konflikt. Inte sällan känner parterna efter några år att de växt ifrån varandra och alltför saker kommer att ligga som grund för konflikter. När inget avtal skrivits om hur en upplösning eller konflikt skall lösas slutar det oftast väldigt illa.

Under tiden som en konflikt pågår mellan affärspartnerna påverkar detta affärerna negativt. Kunder känner av dåligt stämning och hårda ord. Äktenskap fungerar på samma sätt. Det som ursprungligen band ihop parterna har förändrats och gäller inte mer och därmed är en skilsmässa ett faktum. 50 procent av alla äktenskap löses upp med skilsmässa. Om man antar att generella psykologiska avtal till mer än 50 procent har en tendens att med tiden lösas upp så är ett sådant avtal en mycket vanskelig grund för affärsrelationer.

Som nämnts så är det processen vid upplösningen av ett avtal av psykologisk art en svår process och kan skapa mycket svåra konflikter med stora ekonomiska förluster för de inblandade. Ytterst sällan regleras hur det psykologiska avtalet skall lösas upp.

## **1.4.2. Blandade avtal som vi väljer att kalla hybridavtal**

Ett blandat avtal innehåller en formell del där avtalsinnehållet är fullständigt reglerat samt där en del regleras enligt den psykologiska avtalsmodellen. (Haarala et. al, 2010) Avtalslagens 36§ har en viss preventiv effekt vid avtalsupplägg då den säger att *avtalsvillkor får jämkas eller lämnas utan avseende, om villkoret är oskäligt med hänsyn till avtalets innehåll, omständigheterna vid avtalets tillkomst, senare inträffade förhållanden och omständigheterna i övrigt*. Kontrahenterna kan i princip avtala vad som helst så länge det inte anses oskäligt, undantagen är dock Konsumentköplagen och Konsumentkreditlagen som har tvingande bestämmelser till förmån för konsumenten. Det är brukligt att löneavtalsmallar upprättas av respektive fackförbund. Löneavtalet som har både bindande klausuler och avsnitt som reglerar med praxis är ett

exempel på ett avtal där en del är fastställt medan det finns utrymme för klausuler som avtalas mellan den enskilde arbetstagaren och arbetsgivaren. Det är inte heller ovanligt att en del i avtalet är skriftligt medan annat som avtalas är av muntligt karaktär. Ett kompanjonavtal som reglerar utträde ur firman för en part och vad som händer vid till exempel dödsfall är tämligen vanligt medan arbetsuppgifter och ansvarsfördelning många gånger regleras med ett psykologiskt avtal.

### **1.4.3. Det formella avtalet**

Det vi valt att kalla det formella avtalet är i stort sett fullständigt reglerat och det finns endast en liten del som är av psykologisk art. Denna avtalsmodell tillämpas inte sällan när det gäller import av färskt frukt från Spanien till England och har tillkommit för att hålla nere transaktionskostnaderna och förebygga bedrägerier men framförallt för att reducera osäkerheter och risker (Giménez *et al.*, 1998). Tolkningsfrågor i sådana avtal brukar vara strikt reglerade och behandlar även hur man stiger ur ett avtal. Straffklausuler vid avtalsbrott är vanligt förekommande. Det kan nämnas att 7-Elven tillämpar sådana avtal i Sverige vilket innebär att franchisingtagare endast har friheten att sköta bemanning och rutininköp vilket i praktiken innebär påfyllande av hyllorna.

## **1.5. Explorativ förstudie**

I början av vår studie diskuterade vi olika infallsvinklar inom området. Då vi var osäkra på om vårt syfte och dess forskningsfrågor skulle belysas på rätt sätt så beslutade vi att göra en explorativ förstudie. Vi fick då också en djupare förståelse för den bakgrund som diskuterats i problemdiskussionen.

Förstudien började med att intervjufrågor togs fram inför de intervjuer vi valde att genomföra. Intervjuerna bestod av både djupintervjuer där vi träffade respondenterna på plats i deras verksamheter och dels av telefonintervjuer då det på grund av det geografiska avståndet var praktiskt svårt att få till ett personligt möte. Intervjufrågorna segmenterades inom de olika områdena för att få ett logiskt flöde inför intervjun. Då såg vi också om något delområde behövde kompletteras med fler frågor för att säkerställa en så bra täckning som möjligt. Vi valde ut sex stycken respondenter från tre olika områden, grossister, detaljister och mindre livsmedelsproducenter. För att få en ytterligare dimension i svaren så valde vi också att intervjua en advokat som arbetar med avtalsupplägg och en intermediär vars verksamhet heter MOEK. En sammanställning av respondenterna och deras respektive områden finns i **bilaga 2**. Respondenterna valdes ut så att alla tre områden täcktes in i ett sådant antal så vi skulle få en bra inblick i både hur avtalsförhållanden ser ut, hur maktbalansen fungerar och hur produkternas mervärden kommuniceras.

### **1.5.1. Avtalsupplägg mellan mindre livsmedelsproducenter och dess motparter**

Det finns många olika typer av avtal och de är ofta specifika för branschen man verkar i. Synen på hur ett avtal ingås skiljer sig också stort mellan olika länder och kulturer. I vår studie önskade vi få en större inblick i hur avtal ingås mellan mindre livsmedelsproducenter och dess motparter grossister och detaljister.

De flesta avtal som ingås mellan en mindre livsmedelsproducent och en detaljist är av karaktären muntliga avtal. Gun Ragnarsson på Kärragärde gård nämner att det inte finns några strikta avtal mot detaljister. Det är mer av ett "Gentlemen's agreement" där hon själv bestämmer när grisarna ska gå till slakt för att därefter leverera köttet. Det finns heller inga konkreta krav på försäljningsvolym eller leveransvolym. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt berättar att de inte har några avtal mot deras producenter och detaljister. Däremot så har de ramavtal med kommunen. Jessica och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att de endast har centrala avtal. Vad gäller avtal mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister så

används endast skriftliga avtal. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att de använder skriftliga avtal som täcker in allt ifrån att följa lagar och regler ner till priser och rabatter.

Vad gäller jämspeltheten i förhandlingarna så har det visat sig att parterna inte är speciellt jämspelta. Det är detaljisterna som har övertaget i förhandlingarna. Gun Ragnarsson på Kärragärde gård berättar att det är ett maktspel där hon inte känner sig jämspelt och där motparterna är mycket starkare. Det bekräftas också av Ingemar Milleson som har samma uppfattning. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt berättar att de är öppna och mer jämspelta i sina förhandlingar. Vad gäller grossisterna så berättar Lasse Beijerstam på Svensk Cater att vissa mindre livsmedelsproducenter inte förstår vad grossisten ska användas till. Ju mindre den mindre livsmedelsproducenten är desto mindre förståelse finns det och svårigheter att förstå våra beslut fortsätter han. Jessica och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att det mesta sköts centralt utav Hemköp och att de därför sällan förhandlar direkt med motparten.

Vad gäller avtal kring marknadsföring av den mindre livsmedelsproducentens produkter så har det visat sig att det inte avtalas kring detta område. Gun Ragnarsson på Kärragärde gård nämner att det är olika från butik till butik hur marknadsföringen sköts. Hon säger att hon försökt få fram ett regelverk för hur det ska fungera men att det inte fungerat så bra. Jessica och Patrik Österström på Hemköp i Onsala berättar att de arbetar med märkning och demonstrationer i butiken men att det i övrigt är enligt överenskommelse med leverantören hur marknadsföringen ska utföras. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att det är helt upp till mindre livsmedelsproducenterna och butikerna att komma överens om marknadsföringen. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att det är både dem och den mindre livsmedelsproducenten som står för marknadsföringen. Men att det beror på i vilket sammanhang och hur stor den mindre livsmedelsproducenten är.

Ett avbrott i verksamheten hos en mindre livsmedelsproducent kan få ödesdigra konsekvenser i form av försämrade leveransprecision eller att produkter inte levereras alls. Många mindre livsmedelsproducenter har få anställda i sina verksamheter och ett bortfall av personal under en period kan bli kännbar. Gun Ragnarsson på Kärragärde gård berättar att hon har anställda med full backup om något skulle inträffa. Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk säger att det finns en avbrottsförsäkring men att den aldrig använts. Jessica och Patrik Österström på Hemköp i Onsala berättar att i det fall ett avbrott skulle uppstå hos en mindre livsmedelsproducent så har de alltid någon annan de kan handla av. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att de alltid lägger upp en plan som följs vid eventuella problem. Om något händer så talar den mindre livsmedelsproducenten om detta så att grossisten är förberedd och i sin tur kan meddela kunderna.

Alla mindre livsmedelsproducenter hanterar inte levande djur. Men de som har levande djur i sin verksamhet är alltid utsatta för en risk som till exempel salmonellautbrott eller mul- och klövsjuka. Gun Ragnarsson på Kärragärde gård berättar att det kommer veterinärer till hennes gård med jämna mellanrum för att kontrollera djuren. Det finns också restriktioner kring vem som får gå in till djuren och vilka kläder man har på sig. Detta förfarande berättar också Ingemar Milleson om. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att de alltid finns rutiner som går i kraft om en risk för smitta uppstår.

Ibland kan det uppstå situationer där en motpart kan få bättre avtalsvillkor gentemot andra konkurrenter. En sådan situation kan uppstå när en grossist eller detaljist får välja mellan en svensk mindre livsmedelsproducent eller en utländsk producent. Generellt sett ser det inte ut som den svenska producenten kan förhandla till sig bättre villkor. Om produkten är likvärdig så föredrar detaljisten/grossisten svenskt. Jessica och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att de inte har några utländska leverantörer och att den typen av inköp går via centrala förhandlingar. Lasse Beijerstam på Svensk Cater nämner att de ser positivt på att ha mindre livsmedelsproducenter i deras sortiment då de blir mer kompletta som grossist och att det uppstår en ”goodwill” när kunderna känner till mindre livsmedelsproducenterna i sortimentet.



## 1.5.2. Maktbalansen mellan mindre livsmedelsproducenter och dess motparter

I ett avtalsförhållande så uppstår normalt en maktbalans mellan de olika parterna. Den part som har mest makt är också den som normalt kan diktera villkoren (Parment & Ottosson, 2013 sid 219, 221).

En förutsättning för många mindre livsmedelsproducenter att kunna sälja sina varor i detaljhandeln eller mot grossister är att bli en leverantör hos dem. Gun Ragnarsson på Kärragärde gård och Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk säger båda att det är svårt att bli leverantör. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger däremot att det är relativt lätt att bli leverantör om man är en mindre livsmedelsproducent. Vid större volymer blir det problem eftersom de då måste vända sig till sin centrala inköpsorganisation på Axfood. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt berättar att de har en egenkontroll med certifieringar. Små aktörer har enligt henne svårt om de inte klarar av att leverera kontinuerligt över hela året. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att det inte är så svårt utan mer har med volym, kvantitet och pris att göra.

När den första kontakten är etablerad mellan den mindre livsmedelsproducenten och grossisten eller detaljisten så börjar en förhandling om avtalet. Förhandlingen visar sig också vara en svår process som många mindre livsmedelsproducenter säger sig helst vilja slippa. Vi frågade om någon av parterna kände någon olust i dessa förhandlingar. Gun Ragnarsson på Kärragärde gård nämner inte specifikt någon olust kring förhandlingar med butiker. Men att det kan finnas andra områden som förhandlingar med slakterier där slakterierna själva vill ta över försäljningen och endast ser hennes grisar som råvara och inte någon slutprodukt. Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk berättade att då det är svårt att komma in som leverantör till butikerna och där det alltid finns någon annan som står på tur att ta över så infinner sig alltid någon form av olust vid förhandlingar. Varken Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt eller Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala känner av någon olust i deras förhandlingar. Lasse Beijerstam på Svensk Cater säger att viss olust kan uppstå när den mindre livsmedelsproducenten känner att det är ett nödvändigt ont med avtal. De brukar då diskutera vad grossisten är till för och vad de kan tillföra.

När förhandlingen väl är igång så behöver krav uppfyllas. Vi frågade vad som krävdes i förhandlingen för att till slut få till stånd ett avtal. Både Gun Ragnarsson på Kärragärde gård och Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk säger att det krävs en intressant produkt för att kunna sälja. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt nämner leveransprecision som den viktigaste aspekten. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att livsmedelssäkerheten med obruten kylkedja är väldigt viktigt att uppfylla för att få till stånd ett avtal.

Då vi valt att studera mindre livsmedelsproducenter inom de fyra områdena mejerivaror, frukt och grönt, spannmål och kött i detalj så frågade vi oss om det skiljer sig något i förhandlingsprocessen för att få till stånd ett avtal. Vi frågade oss också om det är någon skillnad i styrningen, det vill säga hur detaljerade avtalen är. Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk säger att det är svårare att förhandla med COOP eftersom de har mer regler som ska uppfyllas. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att det varken skiljer sig i förhandlingsprocessen eller detaljrikedomen på avtalen. Det är lika för alla mindre livsmedelsproducenter. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att förhandlingsprocessen är individuell framför allt vad gäller pris där dagspriser kan förekomma. Han nämner också att detaljrikedomen är individuell från fall till fall.

I en förhandlingsprocess så kan åsikterna om vad som är väsentligt eller viktigt skilja sig åt (Parment & Ottosson, 2013, sid. 37-40). Vi frågade därför respondenterna vad som är just väsentligt för de olika aktörerna. Både Gun Ragnarsson på Kärragärde gård och Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk nämner att priset är viktigt men att kvaliteten är mer väsentligt. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i

Onsala säger att det som är mest väsentligt är att kunderna är nöjda med produkterna som säljs i butiken. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt nämner pris, kvalitet, leveranssäkerhet och produktutbud som de viktigaste aspekterna. Lasse Beijerstam på Svensk Cater säger att det är viktigt att ha ett lokalt kontor då de finns över hela Sverige. Han nämner också matygien som väsentlig.

I flera av intervjuerna med respondenterna så har det framkommit att logistiken är väldigt viktig. Vi frågade därför om leverantörerna har en bra överblick på sin logistik. Både Gun Ragnarsson på Kärragärde gård och Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk säger att det fungerar bra med logistiken. Det bekräftas även av Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala. Lasse Beijerstam på Svensk Cater säger att det både fungerar och är problem. Problemet uppstår då man gör en avvägning mellan att hämta en gång i veckan eller små leveranser varje dag beroende på hur produktionstempot är hos den mindre livsmedelsproducenten.

### **1.5.3. Mindre livsmedelsproducenters kommunikation av produkters mervärden**

Som mindre livsmedelsproducent så kan det vara svårt att få plats i butikshyllorna eller att ens få till ett avtal med grossister eller detaljister. Det är många företag, både stora och små, som konkurrerar om utrymmet. Det är därför viktigt att kommunicera produkternas mervärden.

De egenskaper som Gun Ragnarsson på Kärragärde gård ofta lyfter fram är djurhållningen där kunderna får reda på hur bra djuren har levt innan de slaktats. Något som också är viktigt att framhålla är att köttet smakar bra. Gun Ragnarsson på Kärragärde gård har personlig kontroll över hur köttfärsen blandas och vilken fettmängd som tillsätts. Därför vet hon också förutsättningarna för att köttet ska smaka bra. Just smaken är något som Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk också pratar om. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala och Lasse Beijerstam på Svensk Cater nämner kvaliteten som ett mervärde som de mindre livsmedelsproducenterna kommunicerar. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att det hon oftast får höra är att produkterna är närproducerade.

Vi önskade få reda på vilken metod som används av de olika aktörerna för att bli eller skaffa en ny leverantör. Både Gun Ragnarsson på Kärragärde gård och Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk nämner att man ”knackar dörr” och besöker butiker. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att de blir uppsökta men att de i undantagsfall även tar kontakt om de saknar något i sortimentet. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att de ofta får rekommendationer från deras kunder om vad de önskar i sortimentet. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att de tar kontakt eller tvärt om. De lyssnar också på förslag från kunder som träffat mindre livsmedelsproducenter i olika sammanhang.

Prisets påverkan på en produkts försäljning brukar ofta debatteras. Vi frågade om priset har någon påverkan på köpmönstret vad gäller närproducerade produkter. Vad gäller priset så menar Gun Ragnarsson på Kärragärde gård att det inte är det viktigaste för kunden utan det är kvalitén på köttet som är viktigast. Där har även Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk samma uppfattning. Jessika och Patrik Österström på Hemköp säger att priset ibland är viktigt men att det finns vissa produktgrupper som till exempel kött där priset är mindre viktigt. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att priset är viktigt för alla inblandade. Lasse Beijerstam på Svensk Cater nämner att vissa av deras kunder som lyxrestauranger endast tittar på kvaliteten men där andra kunder inte skiljer sig från vanliga konsumenter i butikerna.

För att få en bra leveransprecision så är det viktigt att kommunikationen fungerar i de olika leden i logistikkedjan. Det bästa scenariot är ofrånkomligt en välinformerad varuförsörjningskedja och att fånga informationsdata från olika kontrollstationer där kassadata dvs. utleveransdata ger underlag för inköpsprognoser i realtid är det som styr hela varuförsörjningskedjan (Smith & Sparks, 2009 sid.168). Vi frågade därför hur de olika parterna utbyter information. Det vanligaste sättet att kommunicera är via telefon

vilket samtliga respondenter berättar. Dock så nämner Lasse Beijerstam på Svensk Cater att kommunikationen främst sker via e-mail.

Som nämnts tidigare så är leveransprecisionen en viktig del att kunna uppfylla. Vi frågade om det ofta är så att mindre livsmedelsproducenternas produkter tar slut i lager. Både Gun Ragnarsson på Kärragärde gård och Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk säger att det är olika från butik till butik. Det flesta ringer när lagret börjar ta slut. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att det inte är något problem för dem och att det alltid finns produkter i lager. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att det händer ibland men att det alltid finns någon annan leverantör som då kan leverera. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att det fungerar relativt bra. De vet att utbudet är begränsat och kan välja ut vissa produkter till vissa kundgrupper. På så sätt så begränsar man den eventuella skada som kan uppstå vid lagerbrist.

Prisets påverkan mot konsument diskuterades men vi ställde också frågan hur den mindre livsmedelsproducentens prissättning går till. Både Gun Ragnarsson på Kärragärde gård och Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk säger att de sätter sina egna priser mot butikerna men att butikerna i sin tur avgör själva vilka marginaler de arbetar med. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala berättar att de går in i detalj på varje produkt och ser vilken bruttovinst de vill ha. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att de jobbar med dagspriser och auktioner en gång varje eftermiddag. Lasse Beijerstam på Svensk Cater nämner att de tittar på den mindre livsmedelsproducentens pris och om det därefter är möjligt med ett normalt påslag. Eftersom de jobbar med både den mindre livsmedelsproducenten och deras övriga kunder så kan det vara en svår balansgång. De försöker avgöra om de ska ha en mindre livsmedelsproducent i sortimentet eller inte snarare än att titta på procent och kronor.

Vi var intresserade av att få reda på om några tillsatser användes i mindre livsmedelsproducenternas produkter. Generellt visade det sig att några sådana tillsatser inte förekommer. Varken Gun Ragnarsson på Kärragärde gård och Ingemar Milleson på Tjolöholms Lantbruk säger att det förekommer några tillsatser. Deras kött ska kännas genuint och utan tillsatser.

För att differentiera sig på marknaden som mindre livsmedelsproducent så är det viktigt att framhålla sitt ursprung, det vill säga att klargöra ursprunget är att positionera sin produkt i förhållande till konkurrenterna. Produktpositionering är till både för att kategorisera produkten och förmedla dess unicitet (Assael, 1987, sid.4, sid 122-123). Vi frågade respondenterna om de tydliggör eller framhåller produkternas ursprung i sin kommunikation mot konsumenterna och kunderna. Vi frågade också om de framhåller produkternas geografiska ursprung. Det visar sig att samtliga mindre livsmedelsproducenter framhåller att det är svenska produkter. Men framförallt så nämner de den lokala förankringen. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att de alltid berättar om det svenska ursprunget och ibland ner på gårdsnivå varifrån produkterna odlats. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att de får reda på vad de är för produkter och att man enligt lag måste ange ursprungsland på förpackningen. Vad gäller det lokala ursprunget så skriver de exempelvis Vallda, Tjolöholm, Bua osv på förpackningarna. Lasse Beijerstam på Svensk Cater säger att de beror på vad varje kundgrupp efterfrågar. Vad gäller kött så pratar de mycket om kvalitetskött, då det även finns bra kött utomlands.

I media så diskuteras det ofta om produkter som är ekologiska, klimatsmarta och CO2-kompenserade. Vi frågade respondenterna om de ser ett ökat krav att leverera produkter inom dessa områden. Vi frågade även om kravet har ökat över tiden. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att det inte finns något ökat krav men ett ökat intresse från konsumenterna. Hon säger också att intresset är större nu än för 10 år sedan. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att de inte upplever något ökat krav och att det mer diskuterades förr utan att ha fått någon effekt i dagsläget. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att alla vill värna om miljön men att det är svårt att lägga på 15-20 procent mot kunden. Kravet på

dessa produkter har ökat från en blygsam nivå där restauranger diskuterar ekologiska produkter mer än till exempel pizzerior.

Vi önskade få en uppfattning om en närproducerad vara ses som mer exklusiv och ifall det då påverkar avtalsvillkoren. Samtliga respondenter säger att de tror att de ser en närproducerad produkt som mer exklusiv. Lasse Beijerstam på Svensk Cater säger att för en del kunder så blir man unik vilket är ett mervärde i förhandlingen av ett avtal.

Vår förstudie visade på att försäljningen ökar om leverantörerna är ute i butikerna och pratar om sina produkter. Vi ville därför undersöka om de mindre livsmedelsproducenterna erbjuder mervärden som till exempel att besöka butikerna, lämna varuprover och smakprover. Samtliga mindre livsmedelsproducenter har någon form av besök i butikerna. Maria Andersson på Kungsbacka Frukt och Grönt säger att de får varuprover som de även skickar vidare till butiker. Jessika och Patrik Österström på Hemköp i Onsala säger att vissa av deras mindre livsmedelsproducenter kommer på besök och visar produkterna i butiken för kunderna. Lasse Beijerstam på Svensk Cater berättar att de har mässor där de bjuder in mindre livsmedelsproducenter så att de får en chans att visa upp sig för kunderna.

#### **1.5.4. Sammanfattning av resultat av förstudie**

Förstudien har visat att våra forskningsfrågor har reell substans och utan tvekan kan ligga till grund för en studie med de frågeställningar vi ställt inom ramen för förstudien. Förstudien får därmed anser ligga till grund för huvudstudien.

Ansatsen som vi haft att intervjua de högsta beslutsfattarna ger dessutom en utomordentlig hög kvalitet på studien. Vi får inte för en minut glömma att de personer vi intervjuat också formar den framtida strategin för hela verksamheten och därmed hur vår livsmedelsproduktion och konsumtion kommer att se ut i framtiden.

Det är naturligtvis svårt att förhålla sig neutral till om vi skall konsumera livsmedel som produceras inom landet eller utomlands. Vår lagstiftning vad beträffande djurhållning, bekämpningsmedel, genmanipulerade grödor och så vidare tillhör världens strängaste. Det är också dyrare att producera livsmedel i Sverige än i många andra länder på grund av de kostnader de strängare lagarna medför vilket innebär att priserna som producenten måste ta ut för att upprätthålla en god lönsamhet blir högre än från de länder som saknar vår lagstiftning. De senaste åren har vi dessutom haft en del köttskandaler med hästkött som märkts om till nötkött och sålts långt under marknadspris vilket visat på hur lukrativt sådan brottslighet kan vara då billigt kött snabbt kan säljas. Salmonellasmittat importerat kött och ommärkningar av importerat kött har naturligtvis gynnat svensk köttproduktion. Det faktum att vi i vårt lilla land kan ha en större uppsikt över våra mindre livsmedelsproducenter än vad vi kan få vid import innebär en given konkurrensfördel till förmån för svensk produktion. I slutändan är det dock marknaden, det vill säga konsumentens val som styr produktionen (Perment & Ottosson sid 244).

När vi tittat på detaljister och grossister framkommer en bild av professionella affärsmän som ser mer eller mindre detaljerade skriftliga avtal som en naturlig process inom en långsiktig affärsverksamhet. Att kunna kontrollera varuflödet och ha kontroll över logistiken är en viktig del av det dagliga arbetet och sannolikt har studier gjorts på Tesco i England där man nått mycket stora framgångar genom att ha kontroll över hela varuflödet, från odling till konsumentens kylskåp (Smith & Sparks, 2009, sid 154).

Att ständigt behöver rycka ut och ”släcka” eldar för att varor kommer för sent eller inte levereras eller att varorna måste detaljstuderas i samband med varuleverans både med avseende på kylkedjan, kvaliteten och antalet är naturligtvis en mardröm för detaljisten som föröder lönsamheten och kan skapa missnöjda kunder. Missnöjda kunder kommer inte tillbaka och därmed sjunker också omsättningen och slutligen går företaget

med förlust, ett scenario som är viktigt för en professionell affärsman (Perment & Ottoson, 2013, *Case Starbucks* sid 247).

## 1.6. Studiens disposition

I kapitel 1 behandlar vi problembakgrunden, redogör för studiens syfte samt förklarar avgränsningarna. Förstudien är också beskriven i detta kapitel vilket ligger till grund för de forskningsfrågor som senare i kapitlet presenteras.

I kapitel 2 presenterar vi den teoretiska referensram som ligger till grund för den analys vi senare genomför på insamlad empiri. Den teoretiska referensramen är uppdelad efter de tre forskningsfrågor vi antagit i studien.

I kapitel 3 förs en diskussion kring olika forskningsmetoder som finns att välja mellan och specifikt de forskningsmetoder vi valt för denna studie. I kapitlet beskrivs också datainsamling och källkritik.

I kapitel 4 presenteras vårt empiriska datamaterial från de intervjuer vi valt att genomföra. Den teoretiska referensramen i kapitel 2 används för att analysera vårt resultat.

I kapitel 5 redovisas studiens slutsatser och rekommendationer till de mindre livsmedelsproducenterna samt deras motparter grossister och detaljister. Vi ger också förslag på vidare forskning.

# 2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen belyses de teorier som är relevanta för studiens forskningsfrågor. Vi presenterar forskningsfrågor inom ämnena formella och informella avtal, maktbalansen och mervärden.

## 2.1. Formella och informella avtal

Frankel, Whipple & Freyer (1996) menar att formella avtal är en viktig del i att skapa en strategisk allians mellan olika samarbetspartner. Däremot så anser dem att informella avtal bättre återspeglar det långsiktiga åtagandet i alliansen. Dessutom så är samarbete, tillit och lojalitet grundstenarna för en långsiktigt hållbar allians. Det formella avtalet är alltså en viktig del i början på ett samarbete men där avtalet efter en tid mer ses som kosmetika. Det är de informella avtalen som formar den långsiktiga alliansen och är avgörande för hur väl alliansen kommer att fungera. Frankel, Whipple & Freyer (1996) menar vidare att det måste finnas en förankring från ledningsnivå ända ner till de enskilda medarbetarna i alliansen för att den ska vara framgångsrik. Det är alltså de informella avtalen som uppstår mellan dessa personer i organisationerna i alliansen som är helt avgörande för ett framgångsrikt samarbete snarare än de skrivna avtalen som uppstod när alliansen skapades.

Dobler, Burt & Lee (1990) föreslår att långsiktiga avtal, speciellt skrivna avtal, ger en stabil grund för att underleverantörer ska våga genomföra investeringar utan att riskera sina verksamheter. Bucklin & Sengupta (1993) diskuterar fördelarna med att ha skrivna avtal där det går att styra motparten och utdela bestraffningar om avtalen inte följs. Young & Wilkinson (1989) hävdar att skrivna avtal tenderar att ge mer konflikt mellan samarbetsparterna jämfört med muntliga avtal. Ring & Van de Ven (1992) föreslår att informella avtal kan vara ett substitut till formella avtal om tillit mellan parterna finns och att om ett skrivet avtal krävs så är det endast för att intressenterna i respektive organisation kräver att ett skrivet avtal ska finnas. Slutligen har Frankel, Whipple & Freyer (1996) observerat att informella avtal uppstår mellan nyckelpersoner i de

samarbetande organisationerna när starka band knyts, stor lojalitet uppstår sinsemellan varandra och alliansen fungerar som en enad front mot omvärlden.

## 2.2. Maktbalansen

Allain (2002) hävdar att dagens massdistribution av produkter har förändrat maktbalansen mellan producenter och detaljister. Under senare år så har antalet sålda produkter ökat snabbare än utrymmet i hyllorna hos detaljisterna. Detaljister kan därför välja och vraka mellan de produkter som finns till buds på marknaden. Producenter tävlar därför med varandra för att få bättre exponering hos detaljisterna eller att ens få möjlighet att sälja sina produkter. Allain (2002) menar att nivån på konkurrensen har ett samband i maktbalansen mellan producenterna och detaljisterna. Maktbalansen mellan producenter och detaljister är inte i favör till producenterna längre. Det är detaljisterna som har ökat sin makt. Det har till och med gått så långt att detaljisterna har tagit över vissa av producenterna och konverterat dem till underleverantörer. Denna trend ser vi i Sverige idag genom detaljisternas egna märkesvaror (EMV). Steiner (1985) menar att en bra indikator på maktbalansen mellan producenter och detaljister är att jämföra deras marginaler. Om konsumenter är mer benägna att byta varumärke inom en detaljist jämfört med att byta detaljist inom ett varumärke så har detaljisterna mer makt än producenterna. Detaljisternas marginaler kommer vara relativt höga och motsvarande marginaler för producenterna kommer att vara relativt låga. Om däremot konsumenter är mer benägna att byta detaljister inom ett varumärke jämfört med att byta ett varumärke inom en detaljist så råder det motsatta sambandet. Då är detaljisternas marginaler lägre och producenternas marginaler högre.

Bauer (1998) och Dobson & Waterson (1997) menar att en ökad koncentration minskar konkurrensen. Den aktör som åtnjuter mest makt tenderar att använda den ökade makten för att öka sin egen marginal. Parment & Ottosson (2013) beskriver maktbalansen mellan aktörer i form av lojalitet. Om en mindre livsmedelsproducent säljer sin produkt i flera kanaler så är den mindre livsmedelsproducenten mindre beroende av en enskild detaljist eller grossist. Anledningen är att den mindre livsmedelsproducenten inte är beroende av en enda kanal. Om en mindre livsmedelsproducent endast säljer sin produkt till en enda kanal så är den mindre livsmedelsproducenten mer beroende av den enskilda detaljisten eller grossisten. Anledningen är att den mindre livsmedelsproducenten är beroende av den enda kanalen. Maktbalansen påverkas därför av aktörernas beroenden.

	Låg återförsäljarlojalitet	Hög återförsäljarlojalitet
Låg producentlojalitet	<p><b>Låg systemstabilitet</b></p> <p>Producent och återförsäljare har flera relationer. Såväl producent som återförsäljare ser relationer med andra kanalmedlemmar som utbytbara.</p>	<p><b>Producenten har maktövertag</b></p> <p>Producenten har flera relationer, återförsäljaren har en. Endast producenten ser relationen som utbytbar.</p>
Hög producentlojalitet	<p><b>Återförsäljaren har maktövertag</b></p> <p>Producenten har en relation, återförsäljaren har flera. Endast återförsäljaren ser relationen som utbytbar.</p>	<p><b>God maktbalans &amp; hög systemstabilitet</b></p> <p>Producent och återförsäljare har endast relation till varandra. Ingen av dem ser relationen som utbytbar.</p>

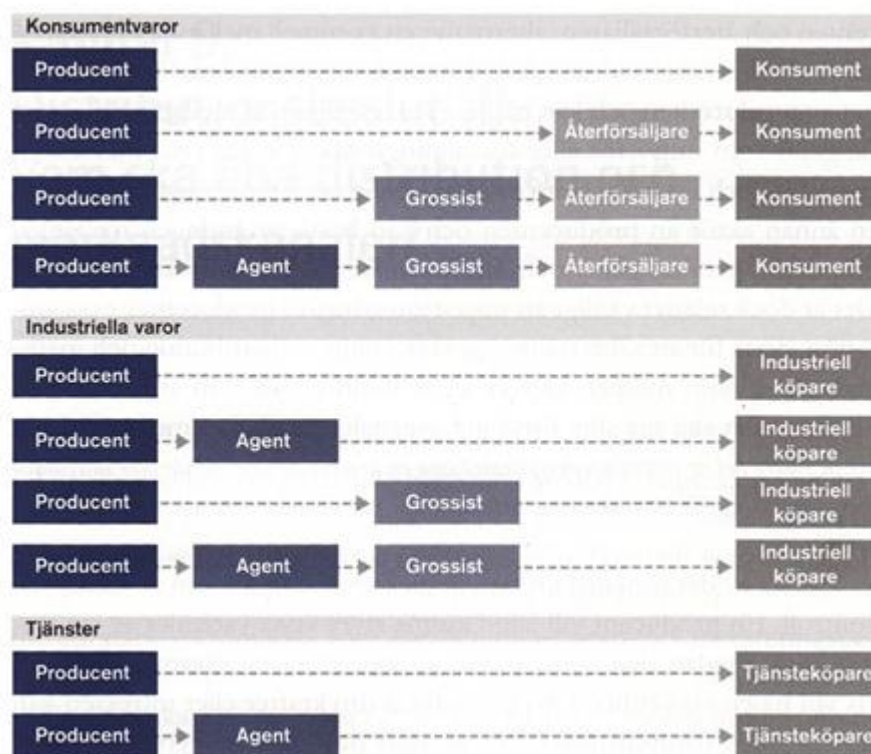
Figur 2 – Parment & Ottosson (2013, sid 185) lojalitetskvadranter

I kvadrant ett finns marknader med hög rörlighet där alla aktörer är utbytbara. Stabiliteten är låg då alla aktörer är utbytbara. Ingen aktör har här något maktövertag.

I kvadrant två är detaljisten och grossisten lojala mot den mindre livsmedelsproducenten. Detaljisten eller grossisten har investerat i någon form för att sälja den mindre livsmedelsproducentens produkt. Investeringen kan vara av finansiellt slag eller genom att ha upparbetat en relation eller arbetssätt. Den mindre livsmedelsproducenten har flera aktörer att sälja till. Den mindre livsmedelsproducenten har här maktövertaget.

I kvadrant tre har detaljisten eller grossisten maktövertaget över den mindre livsmedelsproducenten. Anledningen är att endast detaljisten eller grossisten ser den mindre livsmedelsproducenten som utbytbar. Detaljisten eller grossisten har här ett unikt mervärde som många mindre livsmedelsproducenter vill komma åt.

I kvadrant fyra så existerar en god maktbalans då varken grossisten eller detaljisten ser varandra som utbytbara. För att den goda maktbalansen ska bestå så måste det finnas förutsättningar som till exempel attraktiva produkter, starkt varumärke och god lönsamhet.



Figur 3 – Indirekta och direkta marknadskanaler på konsumentmarknader, industriella marknader och tjänstemarknader ger i flera dimensioner radikalt olika resultat för varumärkesprofilering, marginaler, marknadstäckning, produktsortiment och lönsamhet. Med andra ord är detta ett centralt vägval vid företagets utformning av distributionsstrategier.

Källa: Kotler, Armstron och Parment (2011), hämtad från Parment & Ottosson (2013) sid 216.



Raven (2008) har identifierat fem typer av makt. De fem typerna är legitimerande, belönande, sakkunnig, referent och tvingande.

- Legitimerande makt innebär att en person har formell rätt att ställa krav och förvänta sig tillbaka att omgivningen lyder och är medgörlig.
- Belönande makt uppstår då en person kompenserar en annan person som har varit tillmötesgående och följt de krav och uppmaningar som ställts.
- Sakkunnig makt uppstår då en person visar överlägsen skicklighet och kunskap.
- Refererande makt är ett resultat av en persons upplevda attraktionskraft, värdighet, och visad respekt från andra.
- Tvingande makt uppstår ur tron att en person kan straffa andra personer om inte de krav som ställs följs.

Som exempel på legitimerande makt så nämner Raven (2008) presidenter, monarker, ministrar eller brandchefer. Personer med dessa positioner visar legitimerande makt. Men legitimerande makt finns även inom sociala strukturer, kulturella normer och organisatoriska strukturer. Denna typ av makt kan vara oförutsägbar och ostabil eftersom makten är beroende av positionen personen eller strukturen har och kan därför snabbt försvinna om positionen eller strukturen förändras.

Som exempel på belönande makt så diskuterar Raven (2008) de personer i en maktposition som ofta har möjligheter att dela ut belöningar. Löneförhöjningar, kampanjer, attraktiva uppdrag och enkla komplimanger är exempel på belöningar som personer i maktpositioner kan använda sig av. Ett problem som kan uppstå är att personen i maktpositionen inte har full kontroll över belöningarna eller när de kan ges och till vem. När belöningarna är slut eller inte upplevs som tillräckligt attraktiva så kommer makten försvagas.

Ett exempel på sakkunnig makt enligt Raven (2008) är om en person visar prov på skicklighet där omgivningen kan förstå en situation bättre, föreslå förbättringar och generellt överträffa omgivningen vilket resulterar i att andra personer lyssnar och följer. Om personen ses som en expert inom ett område så kommer den personens idéer och förslag att få mer värde vilket leder till att andra personer vänder sig i expertens riktning för svar.

Som exempel på refererande makt nämner Raven (2008) kända personer. Refererande makt kan också ses som charm, karisma, beundran och attraktionskraft. Kända personer har denna typ av makt vilket leder till att andra personer påverkas av vad de kända personerna upplever som bra eller dåligt. Refererande makt kan uppstå utan att personen nödvändigtvis behöver göra någonting för att förtjäna makten. Problemet med refererande blir då att den lätt kan utnyttjas för att få det resultat som eftersträvas.

Exempel på tvingande makt är enligt Raven (2008) då en person hotas om uppsägning, bli degraderad, få sina förmåner indragna eller bli tilldelad oönskade uppdrag. Även om en persons position kan ge den personen möjlighet att utnyttja sin tvingande makt så innebär det inte automatiskt att makten kommer att utnyttjas. I det fall hot eller tvång används för ofta så leder det ofta i förlängningen till oönskade effekter.

## 2.3. Mervärden

Hallberg *et al.* (2013) menar att mervärden i den svenska livsmedelsindustrin hittills inte blivit systematiskt klassificerade även om de blivit identifierade. Om en aktör (till exempel grossist, detaljist eller konsument) är medveten om en produkts mervärden så ökar det sannolikheten att kommunicera dess mervärden till nästa aktör. Men uppfattningen om produkters mervärden skiljer sig ofta åt mellan olika aktörer i värdekedjan. Gullstrand och Hammarlund (2007) och Hallberg *et al.* (2013) nämner att många kännetecken som relateras till produkter inom den svenska livsmedelsindustrin inte kan upptäckas av en konsument före eller efter ett



köp. Som exempel kan nämnas att en konsument kan avgöra om en banan är gul och smakar bra men har svårare att avgöra vilka och hur många besprutningsmedel som använts under odlingstiden. Ju svårare det är för en aktör att uppfatta och knyta mervärdet till produkten desto svårare blir det att väga in det mervärdet i en köp- eller säljprocess.

Bergström och Hedlund (2004) menar att en produkts mervärden utgörs av dess fysiska egenskaper, distribution och av aktörernas associationer och bedömningar av känslorna som överförs. Van Ittersum *et al.* (2007) och Lagerberg, Fogelberg & Fogelberg (2011) anser att sociala värden kan innefatta komponenter som involverar status, sammanhang, delat intresse, exklusivitet och autenticitet. Ursprung är också något som kan vara ett mervärde. Men detta mervärde fås inte från ursprunget i sig utan av de associationer som ursprunget ger. Associationer kan vara hälsa, bekvämlighet, miljö, exklusivitet och etik. Det potentiella mervärdet realiserar på marknaden och mellan de olika aktörerna genom en ökad efterfrågan eller ett högre pris. Hallberg *et al.* (2013) nämner nio exempel på typer av mervärden som kan associeras med produkter inom livsmedelsindustrin.

- Bekvämlighet
- Hälsa
- Miljö, ekologi
- Etik
- Estetik
- Kultur inklusive traditioner och arv
- Juridisk rätt
- Status
- Autenticitet

Ett mervärde behöver heller inte endast handla om att öka mervärdet för en produkt utan också att förhindra negativa associationer som kan leda till förminskat mervärde. Ett exempel kan vara när en produkt förlorar i exklusivitet när den säljs i stora kvantiteter och tillgången därför ökar.

Hallberg *et al.* (2013) beskriver också olika dimensioner av mervärden. Dessa dimensioner består av attribut till de mervärden som ingår i varje dimension. Varje dimension kan ses som en sammanhängande enhet och ses från olika aktörer längsmed varje dimension. Som exempel så nämner Hallberg *et al.* (2013) att mervärdet tradition i dimensionen ”Konkret” kan vara mer eller mindre konkret beroende på aktörens kunskap om traditionen. Ett annat exempel är där en konsument ser ursprung som ett mervärde för de konsumenterna som är villiga att betala ett högre pris för det mervärdet. De identifierade dimensionerna för mervärden relaterade till livsmedel är enligt Hallberg *et al.* (2013):

Inre	Grad av tillhörighet till den fysiska produkten	Yttre
	————— X	
Fysisk	Grad av materialism	Immateriell
	————— X	
Konkret	Grad av konkretion	Abstrakt
	————— X	
Objektiv	Grad av objektivitet	Subjektiv
	————— X	
Statisk	Grad av dynamism	Dynamisk
	————— X	
Direkt	Grad av direkt tillvägagångssätt	Indirekt
	————— X	

Figur 4 – Dimensioner av mervärden associerade till livsmedel och exempel på placering (x) inom dimensionen. Bild omarbetad från Hallberg *et al.* (2013).

Skalan för dessa dimensioner är oberoende av varandra vilket innebär att någon jämförelse inte kan göras mellan de olika dimensionerna. Vissa dimensioner är delvis överlappande. Enligt Hallberg *et al.* (2013) kan följande exempel illustrera de olika dimensionerna.

- Inre och yttre: Inre mervärde kan betyda att värdet är en del av produkten medan yttre mervärde kan betyda att värdet är skilt från produkten.
- Fysisk och immateriell: Fysiska mervärden påminner om inre eftersom de både mervärdena är en del av produkten. Immateriella mervärden påminner om yttre eftersom de är åtskilda från produkten.
- Konkret och abstrakt: Mervärdet av en produkt som sägs komma från Gotland kan ses som mer konkret än mervärdet av produkter från Sverige. En anledning kan vara att Sverige som geografisk enhet är större än Gotland.
- Objektiv och subjektiv: Ett mervärde kan vara mer objektivt än subjektivt om de olika aktörerna inte har skilda åsikter om mervärdet. En mindre livsmedelsproducent kan som exempel hävda att det inte finns några bekämpningsmedel i deras produkter. Mervärdet kan då ses som objektivt.
- Statisk och dynamisk: Ett mervärde kan förändras över tiden ur de olika aktörernas synvinkel men det kan också vara oföränderligt. Ett exempel kan vara konsumenters ökande intresse för ekologiska produkter. Mervärdet är då mer dynamiskt. Men smaken för ekologiska produkter kan vara oföränderlig. Mervärdet är då mer statiskt.
- Direkt och indirekt: En produkts ursprung kan vara ett mervärde. Men vad en aktör egentligen är ute efter skulle kunna vara produktens exklusivitet. Ursprunget är i detta exempel ett direkt mervärde medan exklusiviteten är ett indirekt mervärde.
- Relaterad och orelaterad till målmarknaden: Mervärdet kan intressera en viss typ av aktör medan andra mervärden intresserar alla typer av aktörer.

Mervärden kan också vara motsägande. Mervärdet tillgänglighet kan som exempel ha en positiv eller negativ inverkan hos en aktör beroende på om mervärdet uppfattas som exklusivt eller som nödvändigt. Färskpotatis kan vara väldigt exklusivt i början på säsongen men ses som en alldaglig produkt i slutet på säsongen.

### 3. Metod

Detta kapitel inleds med valet av forskningsmetod följt av studiens undersökningsansats. Därefter beskrivs datainsamlingen uppdelat i primärdata, sekundärdata och den explorativa förstudien. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens validitet och reliabilitet samt källkritik.

## 3.1. Val av forskningsmetod

### 3.1.1. Kvalitativ och kvantitativ metod

Eliasson *et al.* (2010) menar att en kvantitativ studie är motiverad då studien behöver samla in ett större material som sedan ska analyseras. Det är en forskningsmetod där statistiska eller kvantifierbara resultat eftersöks. Vi anser att en kvantitativ studie är mindre lämplig i detta fall då vårt insamlade material inte kommer kunna ligga till grund för statistiska analyser i samma utsträckning som vid exempelvis insamling av data från enkätsvar eller liknande.

Exempel på kvalitativa forskningsmetoder är djupintervjuer, diskussionsanalyser av dokument, fokusgrupper med mera. Patel och Davidsson (2011) menar att en kvalitativ forskningsmetod inriktar sig på insamling av data från exempelvis djupintervjuer till skillnad från kvantitativa där datainsamling ligger till grund för statistiska analyser. Under en kvalitativ studie så befinner sig forskaren i den verklighet som analyseras parallellt med datainsamling och tolkning av resultaten. De slutsatser som dras kan ofta inte generaliseras men ge upphov till nya hypoteser för vidare prövning. Vi ansåg att vår studie genomfördes bäst med en kvalitativ forskningsmetod då vi önskade få en djupare förståelse för våra respondenters uppfattningar om avtalsområden hos mindre livsmedelsproducenter snarare än ett statistiskt säkerställt resultat.

Den kvantitativa ansatsen bygger på stickprov och slumpmässigt urval samt att det teoretiskt definierade problemet är mätbart. För att urvalet skall vara representativt i en kvantitativ undersökning måste urvalet göras slumpmässigt. I denna undersökning har det inte varit möjligt.

Eftersom det finns tre stycken stora block när det gäller detaljhandeln, ICA, Axfood och COOP som står för mer än 85 procent av detaljhandeln så är de dessa tre på detaljhandelnivå som vi valt ut. Förutom detta så har vi intervjuat de fyra största fristående grossisterna Bergendahls, Menigo, Svensk Cater och Martin & Servera.

Vad beträffar mätbarheten har det heller inte varit några parametrar som vi kunna mäta i numerisk storhet. Därför har vi valt den kvalitativa ansatsen. Dels för att våra intervjuvar inte går så lätt att kvantifiera eller mäta på ett adekvat sätt, dels för att vi är ute efter att förstå den situation som individer, grupper och organisationer befinner sig. Detta har bara kunnat genomföras genom att komma intervjuobjektet nära in på livet och syftet med den kvalitativa ansatsen är just detta. Vår undersökning lämpar sig inte för en kvantitativ undersökning. Däremot skulle möjligtvis en del av de intervjuvar som vi fått lämpa sig för en kvantitativ analys.

## 3.2. Studiens undersökningsansats

Då studien började med en explorativ förstudie så anser vi att studien tog en explorativ ansats. Det kan också ytterligare styrkas eftersom vi inte hade några tidigare kunskaper eller erfarenheter om ämnet. När de förberedande frågorna inför den explorativa förstudien togs fram så undersökte vi också parallellt avtalsområdet som berör mindre livsmedelsproducenter. Det resultat vi fick fram från den explorativa förstudien lät vi sedan ligga till grund i vårt fortsatta arbete med studien. I det fortsatta arbetet så anser vi att studien tog en deskriptiv ansats. Tidigare forskning vävdes sedan ihop med den teoretiska referensramen för att kunna beskriva och förklara hur avtalsupplägg ser ut mellan mindre livsmedelsproducenter och dess grossister/detaljister, maktbalansen i sådana avtal samt hur mervärden kommuniceras och påverkar avtalen.

### 3.3. Datainsamling

Som utgångspunkt för vårt forskningsprojekt har vi valt den kvalitativa metodansatsen.

Vi har valt den kvalitativa ansatsen dels för att våra intervjuvar inte går att kvantifiera eller mäta på ett adekvat sätt dels för att vi är ute efter att förstå den situation som individer, grupper och organisationer befinner sig. Detta har bara kunnat genomföras genom att komma intervjuobjektet nära inpå livet och syftet med den kvalitativa ansatsen är just detta.

Vår uppgift som forskare är att försöka sätta sig in den undersöktes situation och se verksamheten utifrån hans/hennes perspektiv och vår uppgift har haft som mål att se fenomenet inifrån (Holme & Solvang, 1986). Närheten till undersökningsobjektet har varit viktigt för att få signifikans på vår forskning. Genom att välja respondenter i företagsledande och beslutsfattande position som VD, ägare, produktansvariga så har vi kunnat få en hög relevans på våra svar.

Då våra respondenter befinner sig högst upp i de företag och organisationer vi undersökt är de dessa som i hög grad bestämmer företagets framtida strategi och har den djupaste insikt man kan tänka sig om marknaden. Däri ligger även svårigheten med denna undersökning. Att få möjlighet att intervju de befattningshavare som sitter högst upp i de företag vi valt ut. Genom den personliga djupintervjun med den fysiska närheten till intervjupersonen så kan man skapa sig en så verklighetstrogen bild som möjligt.

I de kvalitativa intervjuerna använder man sig inte av opersonliga och standardiserade frågeformulär, detta för att man inte vill ha för stor styrning från forskarens sida. Man vill tvärtom att de synpunkter som kommer fram är resultatet av undersökningspersonernas egna uppfattningar (Holme & Solvang, 1986).

De personliga intervjuerna har gått till på nedanstående sätt genom att:

- Först ringde vi personen och presentera vår studie och bad om att få skicka ett mail
- Ett e-mail har skickats med presentation av forskningsprojektets och dess syfte
- Därefter har vi ringt igen och bestämt en tid för den personliga intervjun
- I en del fall har frågorna skickats på e-mail före intervjun, framförallt till dem som krävt detta
- Den personliga intervjun har gjorts på avtalad tid och plats
- De tretton personliga intervjuerna har begränsats till Halland och Västra Götaland, från Ale kommun i norr till Hallandsåsen i söder

I de fall där det av olika skäl inte gått att få en personlig intervju har vi närmat oss den personliga intervjun så mycket det gått genom att:

- Först ringde vi personen och presentera vår studie och bad om att få skicka ett mail
- Ett e-mail har skickats med presentation av forskningsprojektets och dess syfte
- Därefter ringde vi igen och bestämt en tid för telefonintervju
- I en del fall har frågorna skickats på e-mail före intervjun, framförallt till dem som krävt detta
- Telefonintervju har gjorts på avtalad tid
- Det huvudsakliga skälet till telefonintervjuerna är de långa geografiska avstånden och därmed förknippade kostnader. Inom ramen för detta projekts budget har det inte varit möjligt att resa till Gotland, Norrland, Södermanland etcetera.

Intuitivt har vi märkt att även telefonintervjuerna hållit en hög kvalitet trots att vi inte kunna träffa personen och se minspel och andra attribut hos respondenten.

Fördelningen är således:

- 42 stycken djupintervjuer har gjorts
- Varav 13 stycken är personliga på plats hos respondenten
- Varav 29 stycken är telefonintervjuer
- Samtliga intervjuer har spelats in på en Olympus diktafon
- Samtliga intervjuer har transkriberats

De personliga intervjuerna har gjorts på plats hos respondenten vilket inneburit att respondenten kunnat slappna av och vara sig själv i sin egen miljö. Genom att respondenten har kunnat känna sig bekväm i sin miljö så har koncentrationen och fokus på våra frågor varit stor. Minspel och ansiktsuttryck har kunnat tolkas. Vid telefonintervjuerna har vi inte kunna se personen som intervjuats men eftersom respondenten befunnits sig i sin egen miljö kan vi med fog anta att respondenten varit bekväm i sin situation.

### 3.3.1. Primärdata

Enligt Jacobsen (2002) är primärdata data som samlas in första gången och sekundärdata är den data som hämtas från andra källor. De urval som gjordes till studien var mindre livsmedelsproducenter och deras kunder det vill säga detaljister och grossister. Detta för att kunna studera flödet av information mellan de olika aktörerna som baserades på ingångna avtal, skriftliga och muntliga.

Den första studie vi gjorde inom ramen för vår studie, var en pilotstudie för att bland annat undersöka sortimentet i butikerna. Det var heller inte ett slumpmässigt urval utan det initiala urvalet började med COOP i Kungsbacka och Hemköp i Onsala och dessa fick bli våra företag i förstudien. Genom att undersöka urvalet hos en Coop och en Hemköpsbutik kunde vi översiktligt se hur stor andel sortimentet som levererats av lokala producenter. Vi fick även inspiration och idéer hur vi skulle gå vidare i studien med fokus på småskaliga närproducerade livsmedel.

- Coop Kungsbacka: Två småskaliga leverantörer av kött kunde återfinnas som motsvarande ungefär 5 - 15 procent av utbudet bland förpackat kött, detta beräknat på ett antal slumpmässiga besök i butiken. Utbudet av Köttfärs var inte konstant utan om det levererats in mycket närproducerat kött så upptog detta en betydligt större andel i butikshyllan vilket sedan minskade till nästa påfyllande. Det närproducerade köttet, framförallt köttfärs, tilläts ta slut i butikshyllan innan nästa påfyllnad. En av Coops leverantörer, Gårdens Delikatesskött (Tjolöholms gård) bekräftade detta genom att påpeka att efter malning av nötkött kunde det finnas rätt stort utbud varefter detta minskade tills nästa påfyllande. Ibland kunde det gå en längre tid mellan påfyllnaden och då fanns det inte något malt nötkött från Gårdens Delikatesskött alls under en tid. Vid ett tiotal besök i COOP Kungsbacka kunde vi bekräfta att så var fallet. En uppstramning och påfyllnadsrutiner skulle med alla sannolikhet förbättra det logistiska flödet betydligt. En liten del av det kött som erbjöds kom från Ejmunds Gårdskött på Gotland, vilket framförallt i Stockholmsområdet betecknas som närproducerat. Korv från H Karlsson charkuteri fanns alltid i riklig mängd i butikshyllan även om det var en liten andel av det totala korvsortimentet. Av den mjölk som erbjöds från mindre livsmedelsproducenter var det endast Wapnö som var representerad och även här upptog den mycket liten plats på lagerhyllan. Dotetorps Ägg från Åsa fanns också i liten mängd representerad i sortimentet. För övrigt vara det mycket svårt att hitta några andra närproducerade livsmedel. Frukt och grönsaker var mycket svårt att studera då utbudet från olika leverantörer växlade kraftigt.
- Hemköp i Onsala: Även hos Hemköp återfanns två, ibland tre, småskaliga leverantörer av kött som motsvarande mellan 10 och 20 procent av utbudet bland förpackat kött. Utbudet var inte konstant utan om det levererats in mycket närproducerat kött så upptog detta en större andel i butikshyllan vilket sedan minskade till nästa påfyllnad. Gårdens Delikatesskött Kött fanns för det mesta att tillgå

medan utbudet av Gårdens Delikatesskött's Köttfärs växlade kraftigt och inte sällan var det slut i hyllan. Vid malning av nötkött kunde det finnas rätt stort utbud varefter detta minskade tills nästa påfyllande. Vid ett tiotal besök på Hemköp i Onsala kunde vi bekräfta att så var fallet. Vallda Kravmärkta Nötfärs kunde från tid till annan representera en större del av det malda utbudet. Någon gång erbjöds det malt Gårdskött på Gotland. Korv från H Karlsson charkuteri fanns alltid i riklig mängd i butikshyllan och andelen synes öka. Wapnös mjöl fanns att tillgå på Hemköp. Grönsaker var mycket svårt att studera då utbudet från olika leverantörer växlade kraftigt men genom att ta kontakt med Olsegården och Anderssons Frukt & Grönt grossisten i Kungsbacka AB fick vi reda på att Olsegårdens tomater såldes på Hemköp Onsala vilket inte framgick av butikens skyltning.

Om dessa två undersökta butiker var representativt för de övriga av våra respondenter återstod i detta läge att se. Det intressanta var dessutom att se om det var någon större skillnad på enskilda butiker, oavsett om de var så kallade "handlarägda" eller ägdes av huvudmannen Axfood, Coop eller ICA. Berodde utbudet på handlarens intresse för närproducerat? Eller berodde det på en övergripande strategi? När det gällde COOP var det intressanta att se om butiker såg olika ut och förde olika sortiment beroende på vem som var butikschef? Redan i vår förstudie och när vi studerade pilotföretagen konstaterade vi att det inte fanns en homogen bild av butikerna utan utbudet av närproducerad och småskaligt växlade kraftigt. Vid två besök på COOP i Falköping och två på COOP i Tidaholm kunde vi dessutom konstatera att 30-40 procent av köttet som återfanns i butikshyllan kom från mindre lokala livsmedelsproducenter.

Till vår förvåning såg vi att ICA Maxi Stormarknad i Luleå marknadsförde tre mindre livsmedelsproducenter på sin hemsida, Norrbottensgården, Nordchark och BD fisk. Att ICA släppt in dessa tre så "nära in på livet" tyder på ett intimt samarbete och ett starkt ömsesidigt förtroende. Även om det låg utanför vårt uppdrag att studera olikheter mellan de olika butikerna så kunde vi inte undgå att se de stora skillnaderna. För vår studie så var det av intresse att studera avtalen mellan de olika aktörerna och se om det fanns någon skillnad i detta avseende. Fanns det en homogen bild när det gällde avtal eller var det olika för olika aktörer, det återstod att se i vår underökning?

För att stämna av och finslipa våra frågor kring avtal mellan mindre livsmedelsproducenter och dess kunder, som detaljister och grossister genomförde vi en kvalitativ förstudie på en utvald grupp om sex respondenter från olika branscher. Förstudiegruppen valdes slumpmässigt. I vår förstudie ingick både personliga djupintervjuer och djupintervjuer via telefon. Det är viktigt med en förstudie för att få validitet på huvudstudien. Att rusa på och göra hela studien utan att analysera förstudiens resultat kan visa sig ge en totalt meningslös studie. Alla frågor var noga genomtänkta och analyserade och frågeformulären var likartade för samtliga respondenter i förstudien. En lista på alla respondenter finns i **bilaga 2**.

Då vi analyserat förstudien kan vi fram till att frågeformulären måste justeras. Frågor som handlade om levande djur passade givetvis inte en ICA handlare. Frågeformulären kom därefter att indelas i tre varianter. Avvikelsen var väldigt liten men "skräddarsydda" för respondenterna roll i logistikkedjan. Trots vår noggrannhet i samband med formuleringar av frågorna visade det sig att justeringar behövde göras vilket med eftertryck visar på att teori måste omsättas i verkligheten för att pröva om de håller måtten för hela studien. Intervjuguiden finns i sin helhet i bilaga 1. Frågeformuläret bestod av tre huvudgrupper avseende de övergripande forskningsfrågorna som i sin tur innehöll 7 till 10 stycken frågor. Viktiga kommentarer, citat och övrig relevant information har antecknats på det sätt som är brukligt vid en kvalitativ studie. Genom att noga tänka genom och analysera frågorna före genomförandet av förstudien så behöver endast små justeringar inför huvudstudien göras och hela studien kunde hållas flytande utan förändringar och kunde genomföras i snabb takt.

Den kvalitativa undersökningen bestod av respondenter i det absoluta toppskiktet inom de undersökta företagen. I vår undersökning jämförde vi föreningarna med företag eftersom de utförde samma uppgifter

men skiljde sig åt när det gäller fördelning av överskott. Anledningen till att vi valde att intervjua företagsledarna, produktansvariga och ägarna var att vi ville komma åt de verkliga beslutsfattarna, deras åsikter och insikter. Vi ville även komma i kontakt med dem som formade och implementerade framtidens strategier. Vi resonerade så att åsikter som fanns att hämta längre ner i hierarkierna givetvis kunde varit mycket intressanta men saknat relevans i vår studie då sådana respondenter inte hade det övergripande ansvaret för hela verksamheten och den totalöverblick som behövdes för att svara på våra ingående frågor.

Det teoretiska upplägget av vår studie som var omfattande skulle visa sig vara den lättaste delen i förhållande till att få fram lämpligt intervjutillfälle. Samtliga av våra respondenter visade sig vara hårt arbetande och strängt upptagna personer med fyllda almanackor och strängt inrutat schema vilket gjorde det ytterst svårt att styra tid för intervjuer. När vi väl fick kontakt med våra respondenter, vilket inte alltid var så lätt var de mycket välvilligt inställda och tog sig tid att både svara på våra telefonsamtal och e-mail.

Vi är mycket tacksamma för att de intervjuer vi fått göra eftersom hela undersökningen bygger på att få förstahandsinformation från dem som fattar avgörande beslut för företagen. På grund av de nämnda svårigheterna med att få till stånd intervjuer har vår undersökning dragit rejält ut på tiden och vid ett flertal tillfälle har vi varit nära att ge upp.

### 3.3.2. Sekundärdata

Till den här studien användes artiklar som funnits genom sökning på Göteborgs universitets sökmotor Gunda, Libris, Gupea, och GUP där Patel och Davidson (2011) menar att det går att hitta bra och användbara databaser. Andra databaser och vetenskapliga tidskrifter som även används i vår sökning är Ebesco, Google, SCB, Scopus, Web of Science med flera. Några av det sökord som användes i vår studie var: närproducerat, småskaligt, avtal, svenskt kött, gårdskött, svenska grönsaker, närproducerad mjölk, avtalsupplägg, ost, närproducerad ost, "Gentlemen's agreement", mjöl, närproducerat mjöl, kvarnar, vete, speltvete, jordbruksföretag, med mera.

Vi har även under ett års tid, juni 2013 till juli 2014, studerat ATL - Lantbrukets affärstidning och dess elektroniska nyhetsbrev en gång per vecka. Allabolag.se har använts för verifiera de undersökta bolagens omsättning, anställda och bolagens utveckling bakåt i tiden för att bilda oss en uppfattning om bolagen, omsättning per anställd och framtida ekonomiska utveckling. Vi har ingående studerat våra respondenters hemsidor enligt bifogade referenslistan, samt besök ett stort antal butiker bland annat ICA Maxi, Hemköpsbutiker och COOP Stormarknad.

När det gäller att följa vad som händer i produktionsledet har vi prenumererat på ATL.nu som är digitala Nyhetsbrevet från LRF Media som kommer ut dagligen och innehåller stora mängder information. Varje nyhetsbrev omfattar 10-30 stycken små korta artiklar som är en bra informationskälla vad beträffar svenskt lantbruk, där varje artikel vid intresse kan studeras vidare. Några exempel redovisas här:

- Danmark skärper kraven. I kväll träder ett nytt krav i kraft i Danmark om extra rengöring av transporter från Litauen och Polen. Bakgrunden är rädslan för att svinpesten ska sprida sig in i landet. (2014-02-27),
- Källsjö redo att leverera mjölk. <http://www.atl.nu/lantbruk/k-llsj-redo-att-leverera-mj-lk-morgon-borjar-lilla-kallsjo-mejeri-leverera-mjolk-till-butiker-i-halland> (2014-02-14).
- *Ledare*: Satsa på nya antibiotika. De nu aktuella salmonellafallen i Skåne visar att det inte går att slå sig till ro, salmonella kan dyka upp när som helst och det är svårt att spåra och komma tillrätta med smittan, skriver ATL:s politiske redaktör Lars Vernersson. (2014-02-14).

Branschrappporter från Jordbruksverket och Konkurrensverket har studerats flitigt. Böcker har främst hämtats från Ekonomiska Biblioteket på handelshögskolan i Göteborg. De vetenskapliga artiklarna vi studerat har varit uppdaterade och inte daterade efter 2005.

Böcker med teorier inom vårt ämne har inte varit äldre än 30 år, en av titlarna ”Consumer Behavior and Marketing Action” av Henry Assael är uppdaterad senast 1987. Denna bok är så omfattande både till djup och bredd att den huvudsakligen får anses vara modern.

### **3.3.3. Explorativ förstudie**

Enligt Patel & Davidsson (2011) så betyder explorativ att studien är utforskande där man inhämtar så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde. Det ligger väl i linje med vår egen uppfattning om studiens framskridande där vi till en början ville samla på oss så mycket kunskap som möjligt inom avtalsområdet mellan mindre livsmedelsproducenter och dess grossister/detaljister för att finjustera studiens forskningsfrågor och syfte. Genom att intervjua Gun Ragnarsson på hennes gård i Tvååker så fick vi en större inblick i frågeställningarna som sedan låg till grund för djupintervjun med Ingemar Milleson på Tjolöholms gård.

Respondenten Gun Ragnarsson valdes med hänsyn till hennes position på gården och hennes erfarenhet och kunskap i grisköttsbranschen. Intervjun genomfördes på hennes gård där vi träffade henne personligen. Respondenten Ingemar Milleson valdes med hänsyn till hans position i företaget och stora erfarenhet och kunskap i nötköttsbranschen. Intervjun genomfördes på hennes gård där vi träffade henne personligen. En diktafon användes för att spela in intervjun. Det inspelade materialet transkriberades någon dag efter intervjun och för varje fråga så lyfte vi fram ett citat som sedan kunde användas i resultat- och analyskapitlet i kapitel 4.

## **3.4. Bearbetning och analys av data**

Under insamlingen av det empiriska materialet har vi fört dagbok över händelserna. Flera forskare hävdar att det underlättar att föra dagbok däribland Patel & Davidsson (2011). Det underlättar betydligt att kunna gå tillbaka och fundera över vad som hänt under forskningens gång. Vi valde att spela in våra intervjuer på en diktafon. Vi var transparenta med inspelningarna och talade om att vi hade för avsikt att spela in intervjun innan vi startade upptagningen. Respondenterna kände sig visserligen någon hämmade de första fem minuterna av inspelningen men sedan försvann hämningarna helt och hållet.

Efter varje inspelning valde vi att transkribera materialet så snart som möjligt då det kraftigt underlättade att dra sig till minnes själva intervjusituationen. Enligt Wibeck (2000) så är transkribering inom forskning ett viktigt krav för själva kvaliteten i forskningen. Olika typer av forskningsfrågor kräver olika nivåer av transkribering. Nivå I, Nivå II och Nivå III. Nivå I är den mest ingående och omfattande transkriberingen där bland annat styrka på rösten och graden av intensitet skrivs upp. Nivå II är även den detaljerad där allt som sägs återges ordagrant som pauser och felsägningar medan Nivå III är den minst detaljerade och helt bygger på skriftspråk där bland annat oavslutade meningar tas bort. Vi har valt Nivå III dels för att få en neutralitet mellan den personliga intervjun och telefonintervjun dels för att ta reda på det som sägs om avtal och avtalsinnehåll. Även om det hade varit intressant att redovisa minspel och gestikulerande som förstärkte vissa svar och gav dem extra trovärdighet har vi valt att utelämna detta. Det var framförallt när vi frågade om man tillsatte något till råvaran som vi fick denna reaktion och som tydde på att samtliga respondenter med eftertryck sade att man inte tillsatte något.

När vi var klara med alla transkriberingar gick vi igenom materialet för att fånga upp det som var centralt för vår forskningsstudie och vad det fanns för mönster och nyckelord att ta fasta på. Genom att gå igenom materialet kunde vi avgöra vad som var viktigt för vår studie det vill säga studera hur avtalen var uppbyggda, om det fanns några avtal, och hur styrkeförhållandet var mellan avtalsparterna. En förvånansvärd stor del av våra respondenter talar om att de har avtal med vissa leverantörer och ”jobbar” utan avtal med andra. Våra



respondenter i producenter svarar ungefär lika, de har ett flertal kunder som man inte har avtal med men en del har man ingående avtal med.

Vid ett flertal tillfällen när vi intervjuat respondenter har det nämnts avtalslösa förhållanden men för att klarlägga för lekmän inom juridik som läser denna rapport vill vi påpeka att det inte förekommer några avtalslösa affärsförbindelser. Vad som beskrivs av respondenterna är att det saknas ett skrivet och detaljreglerat avtal. Strikt juridiskt så ingås det ett avtal så snart en affärsuppgörelse sker vilket regleras i Lag (1915:218) *om avtal och andra rättshandlingar på förmögenhetsrättens område*.

### **Handelsbalken 1. Kap. Om slutande av avtal.**

*1§ Anbud om slutande av avtal och svar å sådant anbud vare, efter ty här nedan i 1-9§ sägs, bindande för den, angivit anbudet eller svaret.*

*Vad i nämnda paragrafer stadgas skall lända till efterrättelse, så vitt ej annat följer av anbudet eller svaret eller av handelsbruk eller annan sedvänja.*

*I fråga om avtal, för vars giltighet enligt lag fordras iakttagande av viss form, gälle vad särskilt är stadgat.*

Avtalslagen är omfattande och ingen affär kan göras utan att ett avtal ingås, även den enklaste affär som genomförs är i princip avtalsreglerad. När det gäller utfyllnaden av avtalet, dvs. avtalsinnehållet, så är avtal mellan näringsidkare dispositivt. Man kan således förhandla fram både bättre och sämre villkor. Utan att man skriver eller muntligt formulerar ett formellt avtal så gäller avtalslagens paragrafer. Muntligt avtal har samma juridiska värde som ett skriftligt avtal men kan vara svårt att hävda och bevisa utan att det finns tillförlitliga vittnen. Eftersom alla affärsförbindelser sker genom avtal så är det detaljnivån som vi undersöker i vår studie. De affärsförbindelser som sker utan formellt avtal följer strikt avtalslagens och köplagens bestämmelser.

Avtal mellan näringsidkare är dispositiva (bestämmelse eller lag som inte gäller om parterna har bestämt någonting annat) medan avtal mellan näringsidkare och konsument är tvingande, indispositiva (tvingande) till konsumentens fördel. När vi i vår studie pekar på att avtal saknas så är det formellt skrivna avtal med utfyllnad som vi menar. Vi har i analysen delat upp våra respondenter i olika kategorier.

Detaljister:

- ICA med ICA, Maxi, Ica Kvantum och ICA Nära
- COOP med COOP stormarknad
- Axfood med Hemköpsbutiker

Grossister:

- Bergendahls
- Martin & Servera
- Svensk Cater
- Menigo
- Anderssons Frukt & Grönsaker

Småskaliga producenter inom:

- Mejerivaror
- Frukt och grönt
- Spannmål
- Kött

Mellanhänder:

- Försäljning och marknadsföring. Handlar inte i egen räkning.

Juridisk hantering av avtal.

- Juristfirma på avtalsområdet

## 3.5. Validitet och reliabilitet

Validitet kan generellt sägas vara att man mäter det man vill mäta. Validitet kan uttryckas som korrelationen, i detta fall styrkan på sambandet mellan den teoretiska definitionen, det vill säga problemställningen och den operationella definitionen dvs. hur materialet skall samlas in och sedan tolkas. Validiteten i detta forskningsprojekt är högt då vi tillfullo mätt det vi i den teoretiska ansatsen beskrivit vad som skall mätas, det vill säga avtalen och dess styrkeförhållande till och mellan de olika aktörerna. Reliabiliteten anger styrkan på hur tillförlitlig en mätning är. Till exempel skall resultatet av en mätning vara detsamma vid upprepade mätningar. Av reliabilitet följer inte att man har validitet, det vill säga att man mäter det som skall mätas. För att mäta reliabiliteten så gör man upprepade mätningar på samma sätt, och mäter sedan korrelationen mellan de olika mättillfällena. Hög korrelation innebär hög reliabiliteten medan låg korrelation innebär låg reliabilitet.

I vårt forskningsprojekt har det inte varit möjligt att mäta reliabiliteten på det sätt som beskrivs av teorierna för då hade vi varit tvungna att intervjua respondenterna fler gånger för att se om svaren hade varit desamma. Dessutom hade man behövt få till stånd samma perifera miljö som vid intervjutillfället. För att till exempel mäta reliabiliteten på en bils förbrukning så behövs det fyra testcykler där parametrar som temperatur och medelhastighet hålls konstant. Mekaniska mätningar av detta slag är utmärkt för att analysera reliabiliteten. Att inom marknadsföringen få reliabilitet när man mäter människor vanor och smak kan vara fullständigt bortkastat då smaken kan ändras i och med att trender kommer och går. Det är upp till den specifika situationen att avgöra om reliabiliteten går att testa. I vårt projekt har det inte varit möjligt att testa reliabiliteten.

I en kvalitativ studie innebär validitet och reliabilitet inte detsamma som i kvantitativa studier. I den kvalitativa studien läggs inte samma vikt på reliabiliteten eftersom forskaren kan ändra sin uppfattning om denne lär sig något nytt och väljer därmed att se det mer som en bakgrund i den unika situationen än som att det skulle ha en låg reliabilitet. Inom kvalitativ forskning har i många fall dock reliabilitet och validitet kommit varandra så pass nära att dessa synsätt kan kopplas ihop till ett, nämligen validitet, Patel & Davidsson (2011). Som beskrivits ovan så kan inte validitet och reliabilitet kopplas ihop på det sätt som Patel & Davidsson (2011) beskriver till vår studie.

## 3.6. Källkritik

De äldsta källorna vi använt är uppslagsverken *När-Var-Hur* från 1946 och 1952. På den tiden var utbudet av litteratur inom det område vi studerat inte så omfattande som idag. Den publicerade statistiken var i stora drag tagna direkt från SCB men presenterade på ett lättfattligt sätt för läsarna. Redaktören för 1946 års upplaga var fil.lic. Erland von Hofsten. Von Hofsten var i grunden statistiker. Det fanns inte så mycket utrymme för några åsikter från redaktörernas sida som kom fram i uppslagsverken så vi betraktar källorna som pålitlig och en avspegling av dåtidens samhällsliga rapportsystem. Vi finner inte att det skulle finnas anledning att några av siffrorna skulle vara manipulerade. Eftersom *När-Var-Hur* från 1946 producerades under 1945, det sista krigsåret, kan man dock misstänka att ett känsliga uppgifter om vårt svenska totalförsvar inte redovisades. När det gällde de siffror som redovisats från jordbruket fanns det knappast

någon anledning att betvivla dess riktighet. Det kan dock finnas anledning att förutsätta att ett betydligt mindre antal personer skulle varit sysselsatta inom jordbrukssektorn om vi inte haft krig mellan 1939-1945. Avspärrning innebar importstopp av livsmedel och även förnödenheter till jordbruket. Eftersom konsumtionsmönstret av fisk förändrades radikalt under krigsåren till förmån för svensk insjöfisk kan man med fog förutsätta att andelen fiskare under kriget var betydligt större än både före och efter kriget.

Wikipedia som vi flitigt använt kan ibland vara tveksam som källa men vi har ändå tagit med referenser från <http://sv.wikipedia.org/wiki> då vi anser det bidrar till den substans av fakta som vi presenterar. Vi har dock varit restriktiva i våra referenser och granskat dem kritiskt. Respondenterna i våra intervjuer är öppenhjärtiga till en viss grad men är mycket måna om att behålla sina affärshemligheter för sig själva. En del av svaren som vi fått i vår undersökning kan därmed vara svårtolkade. Vi har tagit hänsyn till detta faktum när vi gjort vår analys av svaren. De aktiebolag som ingår i vår respondentmassan har vi kunnat kontrollera vad beträffar omsättning, antalet anställda, vinstmarginaler och ledande personer via UC AB och UC Alla Bolag AB. Boksluten för de respondenter som företrätt ekonomiska föreningar är inte offentliga och kan inte hämtas via Alla Bolag.se utan vi har frågat respondenten om detta. De uppgifter som vi fått via UC Alla Bolag AB är de uppgifter som UC AB inhämtat hos PRV och som finns lagrade hos PRV. Denna källan är pålitlig.

## 4. Resultat och analys

I det här kapitlet presenteras en sammanställning av svaren från de respondenter som ingick i vår huvudstudie. Svaren grupperas efter varje forskningsfråga vilket avslutas med en analys.

### 4.1. Inledning

Vår studie genomfördes som en kvalitativ undersökning. Studien började först med en explorativ förstudie där vi försäkrade oss om att våra forskningsfrågor låg i linje med syftet för studien. Därefter fortsatte studien med intervjuer för huvudstudien. Vi förstod relativt snabbt att många respondenter tyckte att frågeställningarna var väldigt känsliga. Vi uppfattade det som att många var oroliga för att avslöja sina affärshemligheter mot deras konkurrenter. Istället för att göra respondenterna anonyma så valde vi att inte använda oss av citat. Det är viktigt att nämna att åsikterna är respondenternas egna och inte nödvändigtvis sammanfaller med de åsikter som organisationerna har i samma frågeställningar. För enkelhetens skull så har vi dock valt att nämna organisationen istället för respondentens namn.

### 4.2. Hur ser avtalsupplägg ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister?

Förhandlingarna mellan en mindre livsmedelsproducent och en grossist eller detaljist anses inte vara jämspelta. Det visar sig också ha stor betydelse från vilken sida man ser förhandlingarna. Herbert Karlsson säger att de alltid känner sig i underläge vid en förhandling. Upplandsbonden beskriver att man står med mössan i handen. Stöpafors Kvarn berättar att de känner sig väldigt små och att det inte är så trevlig. Wapnö berättar att vid en förhandling så säljer man in sig i någon annans butik. Då det är butikernas plats så är man inte jämspelt. En del mindre livsmedelsproducenter känner sig mer jämspelta. Skärvångens Bymejeri säger att det är relativt jämspelt men att det beror på vem som uppsöker vem. Om butiken eller grossisten tar det första steget till en förhandling så blir förhandlingarna mer jämspelta. Sanda Hönseri beskriver det på ett liknande sätt där de känner sig jämspelta då det oftast är dem som blir kontaktade först. Wästgötarna tycker inte heller att det är något problem med jämställdheten i förhandlingarna. Det blir också kontaktade och vet om att motparten vill göra affärer eftersom de är unika med sitt sortiment. Adelsö Ägg förklarar att det beror

på vilken motpart man pratar med. Eftersom de oftast pratar med mindre detaljister så känner de sig mer jämspelta. Detaljisterna är också uppdelade i sin åsikt om jämspeltheten i förhandlingarna. ICA Gävle och ICA Luleå tycker att de är jämspelta. De säger sig båda vara måna om de lokala företaget och att båda ska vinna på affären. COOP tycker att de är både jämspelta och samspelta då de har samma typer av regler och avtal oavsett storlek på leverantör. ICA Helsingborg berättar att det alltid är ICA som har makten i slutändan. Men om den mindre livsmedelsproducenten har en bra produkt eller om de haft en längre relation sedan tidigare så är de mer jämspelta. ICA Lindhagen beskriver det som att det är de som dikterar villkoren för den mindre livsmedelsproducenten. Vad gäller grossisterna så berättar Menigo att de ofta pratar med mindre entreprenörer och då är det inga problem. Bergendahls säger att de mindre livsmedelsproducenterna ofta är starka på sin lokala marknad och att de därför känner sig jämspelta. En God Granne berättar att parterna inte är jämspelta. Detaljisterna har alltid överhanden och att de sällan visar någon respekt för den mindre livsmedelsproducenten. Om det inte blir en "WIN-WIN" situation så blir det sällan något samarbete.

Som beskrivits i förstudien så finns det olika typer av avtal med olika detaljriktedom. Allt från muntliga avtal till kraftigt reglerade avtal. Det finns också olika typer av avtal inom olika områden av samarbetet mellan den mindre livsmedelsproducenten och grossisten eller detaljisten. Stöpafors Kvarn berättar att de har muntliga avtal men att det finns ett centralt avtal med ICA som är skriftligt. Emå Mejeri förklarar att de har standardavtal som är skriftliga. Men mot ICA-handlarna så har de endast muntliga avtal. Berte Qvarn berättar att de har kraftigt reglerade avtal enligt BRC-standard (British Retail Consortium). Wästgötarna berättar att de har muntliga avtal förutom områden som berör miljö- och arbetsrelaterade frågor där avtalen är skriftliga. Upplands Potatis säger att de är godkända av ICA centralt där skriftliga avtal gäller men att resterande är muntliga överenskommelser med enskilda ICA-handlare. Dotetorps Ägg säger att hos COOP så är avtalen väldigt detaljerade medan det är muntliga avtal som gäller hos ICA-handlarna. Wapnö berättar att de har centrala avtal med sina samarbetspartner förutom mot ICA. Där hade de inga bindande avtal. De som säljer minst åker helt enkelt ut från butikerna. Herbert Karlsson säger att de har skriftliga avtal mot COOP och Axfood men endast muntliga avtal med ICA-handlarna. COOP berättar att det är skriftliga avtal som används och att det inte är någon skillnad i detaljriktedomen på avtalen. ICA Luleå säger att de har både skriftliga och muntliga avtal. Med ICA centralt så är det alltid skriftliga avtal medan det är muntliga avtal med mindre leverantörer. ICA Lindhagen berättar att de skiljer på avtal där motparten måste uppfylla livsmedelskvalitet och intyg om KRAV-märkt och avtal där man berör leveransvillkor, leveranssäkerhet och priser. Hos grossisterna så berättar både Menigo och Martin Servera att de använder förenklade avtal mot mindre livsmedelsproducenter jämfört med de större aktörerna som har mer komplexa avtal. De har också ett "code-of-conduct" som alla mindre livsmedelsproducenter får skriva under där de förbinder sig att följa svensk lag, arbetsrätt, djurhållning, matkvalitet, obruten kylkedja osv. En God Granne säger att det inte är någon skillnad mellan olika typer av mindre livsmedelsproducenter. Det finns speciella leverantörsavtal som är skriftliga och leder till att de mindre livsmedelsproducenterna blir godkända enligt till exempel ICA's policy. Utöver det så finns det tilläggsavtal där marknadsföring, exponering i butikerna med mera beskrivs. I tilläggsavtalen ingår inte någon avancerad juridik utan de är mer av muntlig karaktär där det kan uppstå problem om motparten inte följer överenskommelsen.

Marknadsföring av en mindre livsmedelsproducents produkter är något som parterna sällan avtalar om. Herbert Karlsson berättar att det är helt upp till dem hur de marknadsför sig. Det finns inga avtal med detaljisterna. Ejmunds Gårdskött nämner att det går att köpa plats i ICA's och COOP's månadsblad och månadserbjudanden. Men det är väldigt dyrt. Wapnö säger att motparterna inte marknadsför deras produkter och att det är helt upp till butiken att genomföra. Sanda Hönseri säger att de ibland får förfrågningar från detaljisterna om att medverka i olika kampanjer. Men det är oftast dyrt då kampanjerna bygger på att priset på deras produkter sänks. Warbro säger att de inte avtalar om marknadsföring. De har inget att säga till om i butikshyllan. COOP berättar att det är upp till respektive butiks säljare att diskutera marknadsföringen med den mindre livsmedelsleverantören. ICA Lindhagen säger att de inte har några separata avtal för

marknadsföring. Martin Servera nämner att de mindre livsmedelsproducenterna får gratis exponering på deras hemsida. Menigo säger att den mindre livsmedelsproducenten oftast inte har någon budget för marknadsföring. De har ett stipendium för nyskapare i branschen för att stimulera småskalig produktion. Bergendals säger att de inte avtalar om marknadsföringen för de mindre livsmedelsproducenterna. MOEK nämner att de tillhandahåller material och broschyrer men att de i övrigt inte har några avtal gällande marknadsföringen.

Ett avbrott i verksamheten hos en mindre livsmedelsproducent kan bli förödande för samtliga parter. De mindre livsmedelsproducenterna löser situationen genom att låta andra personer tillfälligt arbeta i verksamheten. Stöpafors Kvarn berättar att de har avbrottsförsäkringar och att det alltid finns någon som kan gå in vid behov. Warbro säger att det alltid finns funktioner som kan tas över av andra men att inställningen är att ingen får bli sjuk. Stensåkra Charkuterier nämner att de har en personalpool som de kan ringa till. ICA Helsingborg säger att det är en viktig faktor att kunna leverera året om under förutsättning att produkten inte är en säsongsvara. Ibland är den mindre livsmedelsproducenten för bra på att sälja mer än vad de kan leverera. Då kan problem uppstå där den mindre livsmedelsproducenten försöker kvotera ut till exempel 25 procent till alla motparter alternativt att inte leverera alls till någon motpart. Det är inte acceptabelt. ICA Lindhagen säger att den mindre livsmedelsproducenten får misslyckas någon gång men inte mer. Martin Servera gör inga glädjekalkyler utan för en öppen dialog om hur mycket den mindre livsmedelsproducenten kan leverera. Menigo berättar att det har hänt att leveranser uteblivit. De informerar sina kunder om att leveranssäkerheten och tillgången kan variera när en mindre livsmedelsproducent är inblandad. MOEK berättar att om en mindre livsmedelsproducent faller bort så låter de någon annan gå in och leverera istället. En God Granne säger att ICA, COOP och Axfood har extremt höga krav på fyllnadsgrad i butikerna. Om man inte sköter sig så åker man ut. Det kan bli problem om varan har säsongsvariationer där butikerna behöver bli bättre på att anpassa sin butiksyta efter säsong.

Riskminimering för de mindre livsmedelsproducenter som hanterar djur är väldigt viktigt. Ejmunds Gårdskött säger att de vidtar åtgärder vid besök där man måste byta kläder när man går in till djuren. De använder sig också av sitt eget foder till djuren. Dotetorps Ägg berättar att de har klädbyte och skobyte innan de går in till djuren. Wapnö berättar att de är observanta och uppmärksamma med regler för deras anställda. De har också en förhöjd avbrottsförsäkring. ICA Gävle säger att deras leverantörer är kvalitetsgodkända men att de även använder sig av revisionsfirmor som åker ut och besöker de mindre livsmedelsproducenterna för att säkerställa kvaliteten. ICA Helsingborg säger att de inte kan göra mer än att stoppa produkterna och återkalla dem. Menigo nämner att de har fortlöpande DNA-prover som täcker upp en del av riskerna. Martin Servera säger att om något händer så styr de sina säljare till andra leverantörer. De använder också prognoser för att kunna hantera bortfall av vissa produkter när risker uppstår. En God Granne berättar att det inte är lika höga krav på gårdsförsäljning som det är att sälja i butik. Det finns ett livsmedelshygienprogram som behöver följas för att få sälja i butik. För de mindre livsmedelsproducenterna så är reglerna förenklade men lika hårda. Det kan till exempel vara svårt att upprätthålla kylkedjan.

Vad gäller frågan om det finns parametrar som påverkar möjligheten till bättre avtal gentemot grossister och detaljister jämfört med konkurrenter från utlandet så verkar frågan inte relevant för många mindre livsmedelsproducenter. Det gäller framför allt kategorierna ägg och mejeri, spannmål och frukt och grönt eftersom de mindre livsmedelsproducenterna inte anser sig ha någon utländsk konkurrens. Västgötarna menar dock på att det personliga engagemanget och energin som visas för produkten kan påverka jämfört med en utländsk konkurrent. Widegrens säger att de har förtur eftersom deras morötter kommer från Sverige och att grossister i första hand köper svenskt. Upplands Potatis berättar att då de verkar på en lokal marknad så är det en fördel att producera lokalt. Lida Trädgård säger att det är en fördel att ha lokal förankring men att priset också är viktigt för att kunna konkurrera. Skärvångens Bymejeri säger att det omvända råder. Svenska producenter har rigorösa bestämmelser där butikerna kräver IP-certifiering (från organisationen Svenskt

Sigill) vilket är väldigt betungande. Något liknande krävs inte för utländska produkter. ICA Helsingborg säger att det alltid har med efterfrågan att göra. Kvalitet, pris, marknad och efterfrågan är det som påverkar mest jämfört med utländska leverantörer. ICA Lindhagen säger att den mindre livsmedelsproducenten har en fördel om det finns en bra ”story” bakom varumärket. COOP berättar att de har samma avtal med utländska och svenska leverantörer. Men priset skiljer sig åt där det är billigare med import. COOP säger också att det finns en efterfrågan på både billigare och dyrare produkter. Menigo berättar att det kan vara en fördel att vara en mindre livsmedelsproducent från Sverige men att leverantörer från utlandet har en större kontinuitet. Bergendahls säger att de inte skiljer på avtal mellan svenska och utländska leverantörer. Martin Servera säger att den mindre livsmedelsproducenten har ett extra mervärde jämfört med utländska leverantörer men att det ofta är priset som styr. MOEK menar att 99 procent av alla kunder vill ha svenska produkter. Det är inte säkert att det går att få ett bättre avtal endast för att produkterna är producerade i Sverige.

### 4.2.1. Analys

De flesta mindre livsmedelsproducenter känner sig inte jämspelta och bekväma när de förhandlar. Enligt Frankel, Whipple & Freyer (1996) så är grundstenarna för en långsiktig allians samarbete, tillit och lojalitet. Vi kan i studien se att dessa grundstenar för de flesta mindre livsmedelsproducenter inte existerar. I de fall där dessa grundstenar existerar så känner sig de mindre livsmedelsproducenterna mer jämspelta. Ett tydligt exempel på det är ICA Gävle och ICA Luleå som båda säger sig måna om de lokala producenterna. Även de mindre livsmedelsproducenterna i dessa områden säger sig vara jämspelta. Åsikten är alltså samstämmig i denna fråga. En annan viktig aspekt är vem som först blir kontaktad. De mindre livsmedelsproducenter som blir kontaktade först känner sig mer jämspelta än de mindre livsmedelsproducenter som kontaktar detaljister och grossister först. Vi tolkar det som att detaljisterna och grossisterna i de fall de kontaktar de mindre livsmedelsproducenterna först är mer intresserade av ett samarbete. Samarbete är som vi skrivit tidigare en av grundstenarna för en långsiktigt hållbar allians enligt Frankel, Whipple & Freyer (1996). För att bli kontaktad som mindre livsmedelsproducent så är det väldigt viktigt att ha ett välkänt varumärke. När ett välkänt varumärke existerar så behöver de mindre livsmedelsproducenterna inte sälja in sig själva.

Vi kan i studien se att det inte finns någon röd linje i avtalsfrågan mellan mindre livsmedelsproducenter och dess motparter detaljister och grossister. Vissa områden som till exempel att följa lagar och regleringar är dock alltid reglerade i skriftliga formella avtal. Även mot COOP och grossister ser vi en övervikt i skriftliga formella avtal. Men hos ICA-handlarna existerar mer muntliga informella avtal. Bucklin & Sengupta (1993) diskuterar fördelarna med skriftliga avtal där det går att styra motparten och ge bestraffningar. Vi har i studien sett att detta förhållningssätt används av detaljisterna där de mindre livsmedelsproducenterna riskerar att åka ut. Det spelar då ingen roll om det finns ett muntligt avtal eller ett skriftligt avtal. Risken att åka ut finns oavsett det formella eller informella avtalet. Frankel, Whipple & Freyer (1996) nämner att det formella avtalet är en viktig del i början på samarbetet men där det informella avtalet tar över på sikt. Vi ser denna struktur även i vår studie där de mindre livsmedelsproducenterna skriver på ett ”code-of-conduct” för att bli godkända inom detaljisternas och grossisternas organisationer. Det informella avtalet tar sedan över genom exempelvis de muntliga avtal som uppstår mellan ICA-handlare och de mindre livsmedelsproducenterna.

Det finns varken skriftliga formella avtal eller muntliga informella avtal vad gäller marknadsföringen av de mindre livsmedelsproducenterna. Det är således viktigt att de mindre livsmedelsproducenterna jobbar på sitt varumärke själva för att på så sätt nå ut med sitt budskap. Vi anser att om det funnits skriftliga avtal vad gäller marknadsföring mellan parterna så skulle det leda till att de mindre livsmedelsproducenterna vågar investera mer i sina verksamheter och producera fler produkter så att de inte tar slut i butikerna när marknadsföringen är genomförd. Dobler, Burt & Lee (1990) beskriver även detta fenomen där de föreslår att långsiktiga avtal ger en stabil grund för underleverantörer att investera i sina verksamheter.

Young & Wilkinson (1989) diskuterar tendensen till större konflikt vid skrivna formella avtal jämfört med muntliga informella avtal. Vi såg i studien ett exempel där en mindre livsmedelsproducent försökte kvotera ut sina produkter eller inte leverera alls till sina samarbetspartner. Vår åsikt går emot Young & Wilkinson (1989) i detta fall efter som vi anser att den mindre livsmedelsproducenten inte ansåg sig vara lika skyldig att leverera då ett muntligt avtal fanns jämfört med om det funnits ett skriftligt avtal. Det muntliga avtalet genererade här en större konflikt än det skrivna avtalet. Det är svårare att glida i sina skyldigheter vid ett skriftligt avtal. Ring & Van de Ven (1992) föreslår att de informella avtalen kan vara substitut till formella avtal. Vi ser denna struktur i studien där man lätt kan åka ut om man inte sköter sig som En God Granne beskrev det. Även om avtalen i dessa fall är muntliga informella så respekteras dem som om de vore skriftliga formella avtal.

Vi kan i studien se att vad gäller riskminimering så finns det inga muntliga informella avtal. Det existerar endast skriftliga formella avtal. Livsmedelshygien och följande av lagar inom djurhållning ingår också i de ”code-of-conduct” som de mindre livsmedelsproducenterna skriver på vid ett samarbete med sina motparter. Riskminimering är viktigt för samtliga parter. Det är inte längre möjligt för skolklasser att besöka djurstallar idag. Det finns numera krav på att till exempel byta kläder innan man går in till djuren. Att ha ett formellt avtal inom detta område är alltså viktigt för att skapa en enad front mot till exempel sjukdomsutbrott hos levande djur. Den enade fronten är också något som Frankel, Whipple & Freyer (1996) diskuterar där det formella avtalet är viktigt.

Frågan om formella och informella avtal är i stort inte relevant för denna fråga. Vi kan däremot se exempel på konflikter där de svenska mindre livsmedelsproducenterna måste förhålla sig till rigorösa bestämmelser i till exempel djurhållning och IP-certifieringar som inte de utländska producenterna behöver förhålla sig till. De skriftliga avtalen inom detta område leder alltså till en konflikt likt den Young & Wilkinson (1989) diskuterar.

### **4.3. Hur ser maktbalansen ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister i de avtal som ingås och har de någon påverkan på hur avtal ingås?**

Det skiljer en del i uppfattning om huruvida det är lätt eller svårt att bli återförsäljare eller att starta ett samarbete med en återförsäljare. Skärvångens Bymejeri berättar att det är jättesvårt att bli återförsäljare. Ekonomin i ett litet bolag klarar inte av att köpa inköpstjänster. Wapnö säger att det är lättare om man är duktig på att kommunicera sina mervärden. Ejmunds Gårdskött nämner att det är väldigt svårt och att det tar flera år att komma in i butikerna. Emå Mejeri säger att det har blivit svårare med åren. Det har blivit allt viktigare för detaljisterna att sälja sina egna varumärken (EMV). Skottorps Mejeri säger att ett av problemen är att det finns begränsat utrymme i butikerna. Om någon kommer in så lyfts någon annan bort. Det är aldrig enkelt. ICA Gävle säger att det är relativt lätt om man är en lokal leverantör. Framförallt om man har rätt kvalitet till rätt pris som fungerar på marknaden. COOP säger att det inte är speciellt svårt. De har dock sina hygienkrav där man måste uppfylla de lagar och regler som gäller för matproduktion i Sverige. ICA Lindhagen säger att det är hur lätt som helst att bli leverantör om man uppfyller de lagstadgade kraven då de vet att deras kunder uppskattar lokalproducerade livsmedel. ICA Jönköping säger att det är relativt svårt om man inte är en lokal leverantör. Då är det enklare. Närproducenter som ligger längre bort från deras område får det svårare då det lokala perspektivet försvinner. Då konkurrerar man istället med de stora rikstäckande leverantörerna. ICA Helsingborg berättar att de inte aktivt skannar av marknaden på nya leverantörer. De

behöver bearbeta inköparna om deras namn eller varumärke inte är känt på marknaden. Martin Servera berättar att det beror på var i Sverige den mindre livsmedelsproducenten befinner sig. Svårigheterna som nämns är logistiken och efterfrågan på produkten. De har många mindre livsmedelsproducenter i Jämtland med rätt produkter för marknaden där de samarbetar kring sin logistik. Då är det lätt att bli leverantör till dem. Bergendahl säger att om de ser att den mindre livsmedelsproducenten tillför något till deras sortiment så tar de in dem. Menigo berättar att om deras produkt kan sälja så är det lätt att bli leverantör hos dem. En God Granne säger att det är både svårt och lätt. Om man är en mindre leverantör så blir man blygare. Då önskar de en mellanhand för att själv slippa ringa upp butiksägaren. Lite större leverantörer har egna säljare som jobbar med kontakten med butiken. Det beror också på vem man är som person och hur relationen till butikerna är sedan tidigare. En del butiker vill ta över de mindre livsmedelsproducenternas mervärden. Ett exempel var en butik som ville hängmöra det levererade köttet själv. Då tappar den mindre livsmedelsproducenten kontrollen över sin produkt.

När maktbalansen inte är jämn så uppstår oftast någon form av olust kring avtalsförhandlingar. Den uppfattningen bekräftas av många respondenter i studien. Ejmunds Gårdskött säger att det uppstår en olustkänsla när det är motparten som helt bestämmer förutsättningarna. Stöpafors Kvarn nämner att det är otureligt vid avtalsförhandlingar. Emå Mejeri säger att alla känner olust kring en central avtalsförhandling. Det är ett ångestladdat möte där inköpare kan upplevas som otureliga. Wapnö säger att det inte uppstår någon olust men där det är svårt att förstå avtalsstrukturer där konkurrenter får tillgång till regionala marknader där det är svårt att komma in på den marknaden. Berte Qvarn berättar att de är en mindre leverantör och inte går in i samma förhandlingsprocess som om de hade omsatt en miljard. Motparten hotar inte med att avsluta samarbetet vilket ofta är praxis som med en marknadsledande leverantör. Limbacka Kvarn säger att det blev långa förhandlingar med en stor detaljist får några år sedan där resultatet blev en dålig affär. Orga Kvarn berättar att det blir tråkigt när någon centralt från till exempel COOP säger upp samarbetet när det fortlöpt under flera generationer tidigare. Dotetorps Ägg säger att de känner olust eftersom de är en liten leverantör till COOP. Skulle de tappa samarbetet så blir det väldigt kännbart för dem. Långås Potatis säger att de är lätt utbytbara. Potatis är ett baslivsmedel som inte är en differentierad vara och därmed lätt utbytbar. Därför kan de känna olust inför prisdiskussioner med motparterna. COOP säger att de inte känner någon olust men att de kontrollerar att lagar och regler följs. ICA Lindhagen säger att olust kan uppstå ibland när det visar sig vara svårt för den mindre livsmedelsproducenten att leva upp till vissa krav. ICA Helsingborg säger att olust kan uppstå om de mindre närproducenterna inte förstår vilka krav som ska uppfyllas. Det inträffar främst kring frågor som rör logistik och varuflöde. Varken Menigo eller Bergendahls säger sig känna någon olust. Martin Servera säger att de bara känner lust. En God Granne berättar att de mindre livsmedelsproducenterna känner stor olust och att de sällan vågar ringa motparten.

En förhandlingsprocess kan se olika ut beroende på motparter och olika förutsättningar som gäller när en förhandling startar. Skärvångens Bymejeri säger att grundbulten är samma eftersom detaljhandeln måste samarbeta för att det ska fungera. Wapnö nämner att förhandlingarna är lika för alla. Dotetorps Ägg säger att det är lättare att förhandla med ICA-handlare jämfört med COOP. Både Sanda Hönseri och Lida Trädgård berättar att COOP har mer centrala förhandlingar jämfört med ICA. Emå berättar att Axfood och Bergendahl har mer centrala förhandlingar och fokuserar på pris. ICA har olika aktiviteter och samarbeten vilket de kan väga in utöver priset. Hos COOP är det mer prestige i vem som får ut mest av avtalet. Herbert Karlsson säger att det är relativt lika och att motparterna använder samma knep i förhandlingarna. Upplandsbonden berättar att det inte är någon skillnad men att de gått ihop med några andra mindre livsmedelsproducenter för att förhandla tillsammans. COOP säger att det i stort inte är någon skillnad men att det kan finnas vissa skillnader på specifika produkter. ICA Lindhagen berättar att det inte är någon skillnad men att förhandlingsprocessen kring färskvaror kan ställa lite högre krav. Grossisterna har skilda uppfattning. Menigo säger att det är likvärdiga förhandlingsprocesser medan Bergendahl tycker att det är stor skillnad. Martin Servera säger att förhandlingsprocessen är väldigt individuell.



Ett avtal kan skilja sig i sin styrning, det vill säga hur detaljerade de är. Herbert Karlsson säger att det är väldigt stor skillnad på avtalen mellan de olika motparterna. Avtal med COOP och Axfood ser relativt lika ut och är detaljerade men hos ICA så har de endast en prislista att förhålla sig till. Emå säger att COOP har väldigt finstiltat avtal med sju sidor juridisk text. Wästgötarna berättar att avtalen är mer detaljerade hos COOP och Axfood. Sanda Hönseri säger att COOP har mer strikta avtal som reglerar vad som händer om motparten bryter mot överenskommelser. Känslan är att COOP vill skydda sig själva i händelse av kontraktsbrott. Wapnö berättar att det är standardavtal som används av alla och består av 30-40 sidor med svårläst juridik. ICA Helsingborg säger att det är få leverantörer som de sluter avtal med. Om det finns ett avtal så gäller det främst volymrabatter. ICA Lindhagen berättar att det inte är någon skillnad i detaljrikedomen i avtalen. Bergendahls berättar att det inte är samma procedurer när de förhandlar med en stor multinationell leverantör jämfört med en mindre livsmedelsproducent från Sverige. Martin Servera säger att det är väldigt individuellt hur detaljerade avtalen är. Menigo säger att det kan skilja sig om leverantören hanterar levande djur. En God Granne säger att det inte är någon skillnad. Men det kan finnas små detaljer som berör logistik. Det kan också skilja något beroende på varans beskaffenhet. Men i stort är det samma struktur för alla leverantörer.

I ett samarbete så uppstår oftast olika krav och önskemål. Vi önskade ta reda på vad de olika aktörerna tyckte var väsentligt. Herbert Karlsson nämner leveranssäkerheten och att vara en seriös aktör. Emå Mejeri säger att pris, leveransvillkor och kontinuitet är viktigt. Stöpafors Kvarn nämner lokal förankring och att sälja traditionella produkter. Ejmunds Gårdskött nämner att ”storyn” bakom varumärket är viktigt. Labans Kvarn säger att det inte får finnas några hyllvärmare. Det måste vara bra snurr på produkterna. Lida Trädgård pratar om färskhet och kvalitet. Dotetorps Ägg nämner leveranssäkerheten. Wapnö säger att priset är viktigast men helst också något extra mervärde. COOP säger att det är viktigt att leva upp till hygienkraven i branschen. ICA Lindhagen säger att det är bra om leverantören har en story bakom varumärket. ICA Jönköping tycker att det är viktigt att produkten eller varumärket är känt för lokalbefolkningen, hög kvalitet och att produkten är producerad på ett speciellt sätt. ICA Gävle berättar att det är roligare, trevligare och tryggare med en mindre livsmedelsproducent som har en egen målbild, produktutveckling och förpackningsdesign. Någon som tänker ”WIN-WIN” och är lyhörda för konsumenternas behov. Martin Servera säger pris, kvalitet och efterfrågan. Menigo tycker att det är viktigt att inte bryta kylkedjan, att följa lagar och avtal och ha en förståelse för livsmedelshantering. Bergendahls berättar att priset är viktigt. Kravmärkt kött som exempel säljer inte om det är för dyrt oavsett hur bra det än är. En God Granne pratar om mervärde och nytta för konsumenten genom ett genuint hantverk och en bra ”story” bakom varumärket.

För att leveranser ska fungera smidigt så är det viktigt att alla samarbetspartner har en bra överblick på sin samordning. Herbert Karlsson säger att de har en bra samordning. De anlitar ett åkeri för leveranser och även Schenker för leveranser till COOP. Adelsö Ägg berättar att de levererar direkt till butik och att de därför har en bra överblick på sin samordning. Wästgötarna säger att det fungerar bra med COOP eftersom de har egna distributionscentraler. Limabacka säger att det är så små marginaler så de måste ha en bra överblick över leveranser och ordermottagning. Upplands Potatis, Stensåkra Charkuterier, Lida Trädgård med flera kör alla med egna bilar så det har liksom Adelsö Ägg en bra överblick på sin samordning. Dotetorps Ägg berättar att de själva sköter om sin hylla i butiken och fyller på själva när det behövs. Men butiken säger alltid till vad som ska fyllas på. Upplandsbonden nämner att butikerna beställer när de vill ha men kanske inte när det behövs så samordningen är både bra och dålig. ICA Helsingborg tycker att det fungerar bra eftersom de samarbetar med mindre livsmedelsproducenter som använder sina egna bilar. ICA Jönköping säger att det kan bli problem med fraktkostnaden för en mindre livsmedelsproducent. En stark tendens är att de mindre livsmedelsproducenterna samordnar sina leveranser med andra aktörer. ICA Lindhagen säger att det fungerar bra ibland och dåligt ibland. De kommer med egna bilar men om det inte fungerar med kylkedjan så får de avbryta samarbetet. Bergendahls säger att det är en nackdel med logistiken för de mindre livsmedelsproducenterna. Martin Servera säger att det oftast inte är några problem med samordningen då de

kommer med egna bilar och hämtar till ett centrallager. I de regioner Martin Servera inte har egna bilar så kan det uppstå problem. MOEK berättar att de fungerar bra men att de mindre livsmedelsproducenterna har dålig förståelse för att orderläggning ska göras i god tid. En God Granne säger att det är logistiken som styr. ICA har ett eget nätverk eller via en lokal grossist. Den mindre livsmedelsproducenten kan i vissa fall köra själv eller anlita en extern speditör. Det beror också på hur kylkedjan ska skötas. ICA släpper inte in de mindre livsmedelsproducenterna i distributionsnätverket utan där måste man hitta en ADHOC lösning. Hur produkterna ska levereras till butiken är en stor fråga.

### 4.3.1. Analys

De mindre livsmedelsproducenterna i studien anser att det är svårt eller har blivit svårare att bli återförsäljare till detaljister och grossister. Det finns begränsat med utrymme i butikerna som Skottorps Mejeri nämner. Det blir därför större konkurrens i hyllan för de mindre livsmedelsproducenterna. Således blir det svårare att bli återförsäljare då fler mindre livsmedelsproducenter konkurrerar om utrymme i butikerna. Allain (2002) menar att nivån på konkurrensen har ett samband med maktbalansen. Detaljisterna kan därför själva välja vilka mindre livsmedelsproducenter de vill samarbeta med. De har således mer makt över de mindre livsmedelsproducenterna än tvärt om. Parment & Ottosson (2013) pratar om maktbalans mellan aktörer i form av lojalitet. Vi har i studien kunnat se att de mindre livsmedelsproducenterna måste bearbeta detaljisternas inköpare om de inte är kända på marknaden. Grossisterna nämner logistikproblem och bristande varumärkeskännedom som problem för den mindre livsmedelsproducenten att bli återförsäljare. Lojaliteten från detaljisternas och grossisternas sida kan sägas vara relativt låg mot de mindre livsmedelsproducenterna. Vi ser därför att maktbalansen ligger i kvadrant tre i Parment & Ottosson's (2013) maktbalanskvadrant där detaljisten eller grossisten har övertaget. Det stärks också av svaren vi fått från de mindre livsmedelsproducenterna som anser att det är svårt att bli återförsäljare. Svårigheten att bli återförsäljare återspeglar sig också i svårigheten att teckna ett avtal.

De mindre livsmedelsproducenterna känner olust vid förhandlingar. Men även detaljister känner olust när de kommer till frågor som rör logistik eller när det visar sig svårt för de mindre livsmedelsproducenterna att uppfylla de krav som ställs. Vi anser att olusten uppstår då detaljisten utövar sin makt eftersom konkurrensen mellan de mindre livsmedelsproducenterna har ökat. Det ligger i linje med Allain (2002) som också ser ett samband mellan maktbalansen och konkurrensen. Enligt Steiner (1985) så är en bra indikator på maktbalansen att jämföra marginalerna. Den största huvudfrågan ser vi vara priset vid förhandlingarna. De mindre livsmedelsproducenterna pressas att sänka sina priser för att få tillgång till butikshyllorna. Detta kunde vi också höra från Limabacka Kvarn som fick ett dåligt resultat med detaljisten. Således resulterar det i lägre marginaler för de mindre livsmedelsproducenterna jämfört med detaljisterna som har sina normala påslag i butikerna. Grossisterna skiljer sig lite från detaljisterna då de känner mer lust än olust vid förhandlingar. Vi tror att det beror på att grossisterna har ett bättre förhållande till de mindre livsmedelsproducenterna jämfört med detaljisterna. Orga Kvarn berättade till exempel att COOP avslutade ett avtal som fortlöpt under flera generationer. När en olustkänsla infinner sig så är det svårt att argumentera för sin sak. De mindre livsmedelsproducenterna befinner sig i ett underläge redan innan de går in i en förhandling. Olusten påverkar således negativt möjligheten att teckna ett bra avtal.

Vi ser att flera respondenter från såväl mindre livsmedelsproducenter, detaljister och grossister inte ser någon skillnad i förhandlingsprocessen även om det skiljer något för specifika produkter. Enligt Raven (2008) så är en av makttyperna legitimerande makt. Legitimerande makt innebär att någon har formell rätt att ställa krav. Vi ser att både detaljister och grossister ställer krav i form av lagar och regler som behöver uppfyllas av de mindre livsmedelsproducenterna i en förhandling. Det är troligtvis en av orsakerna till att förhandlingsprocessen ser så lika ut där lagar och regler är lika för samtliga aktörer på marknaden. Flera

mindre livsmedelsproducenter och även detaljisterna och grossisterna ser vissa krav i förhandlingsprocessen som begränsande. Den begränsande faktorn påverkar samtliga parter att teckna avtal.

Vi ser att styrningen eller detaljrikiedom i de avtal som sluts är relativt lika hos COOP. Avtalen består av 30-40 sidor med svårläst juridik som Wapnö berättade. Däremot så finns det väldigt få detaljerade avtal hos ICA som ICA Helsingborg berättade där avtalen främst berör volymrabatter. I Parment & Ottosson's (2013) tredje kvadrant så är det detaljisten eller grossisten som har övertaget. Det är detaljisten eller grossisten som skapar avtalen och dikterar villkoren i dessa. I de fall den mindre livsmedelsproducenten inte uppfyller delar i avtalet så blir det inget samarbete. Raven (2008) har också identifierat en tvingande makt som uppstår när en person kan straffa andra om inte de krav som ställs följs. Sanda Hönseri nämnde att COOP har mer strikta avtal som reglerar vad som händer i händelse av kontraktsbrott. Vi ser att COOP här har en tvingande makt gentemot den mindre livsmedelsproducenten. En tvingande makt ser vi också att ICA har då de inte har så detaljerade avtal. Det är således enklare för ICA att säga upp ett avtal eller byta ut den mindre livsmedelsproducenten mot någon annan eftersom avtalen inte är så detaljerade eller reglerade. Detaljrikiedom i avtalen kan ha en avskräckande faktor att ingå ett avtal. Således tror vi att ju mer detaljstyrt ett avtal är desto svårare blir det för de mindre livsmedelsproducenterna att vilja ingå ett avtal. Det är svårt för de mindre livsmedelsproducenterna att sätta sig in i juridiken och detaljisterna och grossisterna har ett informationsövertag som negativt påverkar avtalsförhandlingarna.

Vad som är väsentligt för de olika aktörerna kretsar främst kring leveranssäkerheten som alla aktörer nämner. "Storyn" bakom varumärket är också något som är viktigt och som nämns av alla aktörer förutom grossisterna. Raven (2008) pratar om sakkunnig makt. Vi anser att den sakkunniga makten kan knytas till "storyn" bakom varumärket. De mindre livsmedelsproducenterna pratar här om sitt eget kunnande, var produkterna tillverkas och hur. De mindre livsmedelsproducenterna har således genom sin sakkunnighet om sin produkt en sakkunnig makt. Grossister och detaljister har också en makt i form av legitimerande makt där de ställer krav kring leveranssäkerheten. Maktbalansen ser vi här som relativt lika. Då maktbalansen är relativt lika så ser vi inte att frågeställningen påverkar avtalsförhandlingar på något negativt sätt. Tvärt om så ser vi att om den mindre livsmedelsproducenten har en produkt som konsumenterna vill ha så blir det lättare för samtliga parter att ingå ett avtal.

Samordningen fungerar relativt bra enligt de flesta aktörer i studien. Många mindre livsmedelsproducenter kör med sina egna bilar. Dotetorps Ägg hanterar till och med sin egen påfyllning i butikens hyllor. Det kan dock bli problem med kylkedjan för de mindre livsmedelsproducenterna om kylkedjan bryts. Då måste som ICA Lindhagen berättade samarbetet avbrytas. Vi ser att både Raven's (2008) legitimerande makt och tvingande makt gäller för detaljisterna och grossisterna. De mindre livsmedelsproducenterna måste hålla sin kylkedja intakt och i det fall detta inte görs så kan samarbetet sägas upp. Raven's (2008) sakkunniga makt anser vi också gäller i de mindre livsmedelsproducenternas fall. Framförallt när de gäller de mindre livsmedelsproducenter som tillåts sköta sin egen påfyllning i butikernas hyllor. Samordningen och att kunna hålla en obruten kylkedja är helt avgörande för att ingå ett avtal. Vi ser att för de livsmedelsproducent-er som inte klarar av kylkedjan så är det i princip omöjligt att ingå ett avtal.

## **4.4. Hur kommunicerar mindre livsmedelsproducenter sina produkters mervärden till grossister/detaljister och har de någon påverkan på hur avtal ingås?**

Vid en förhandling så diskuteras olika mervärden mellan parterna. Vi önskade ta reda på vilka egenskaper de mindre livsmedelsproducenterna framhöll i dessa diskussioner. Herbert Karlsson berättar att de påtalar sin unika tillverkningsprocess. Emå Mejeri pratar om sitt ursprung, det vill säga varifrån deras produkt kommer ifrån samt bra kvalitet och färskhet. Wästgötarna pratar om smakrikedomen och att produkterna är naturliga, närproducerade, hälsosamma och kravmärkta. Orga Kvarn nämner närproducerat, hantverket och att produkten är genuin. Skottorps Mejeri pratar om hantverket och sin naturliga tillverkningsprocess. ICA Jönköping berättar att de mindre livsmedelsproducenterna framhåller tillverknings sättet, om det till exempel är handknådat istället för maskinknådat. Även att man är unik jämfört med de rikstäckande leverantörerna. ICA Luleå nämner närheten, lokalodlat och ekologiskt. ICA Gävle säger att de får höra att produkterna är riktigt bra och att de mindre livsmedelsproducenterna är otroligt stolta över sina produkter. De har mer kunskap om produkterna jämfört med rikstäckande leverantörer och kan snabbt svara på frågor om produktens egenskaper. COOP nämner närproducerat, genuint hantverk, kännedom om produkten och en produkt man är stolt över utan tillsatser som egenskaper de mindre livsmedelsproducenterna framhåller. Bergendahls berättar att de hör om den bra smaken och att det är odlat på orter där de mindre livsmedelsproducenterna är kända. Menigo pratar om odlat med ansvar och lokalt. Martin Servera brukar höra om smaken, djurhållningen och det unika i produkten. MOEK säger att alla mindre livsmedelsproducenter är stolta över sina produkter. En God Granne nämner det genuina hantverket, att råvaran är svenskodlad och att produkten har en bra smak.

Priset på en vara kan ha stor påverkan på efterfrågebilden. Vi önskade ta reda på hur de olika parterna ser på priset och om det är viktigt för konsumenten. Upplandsbonden säger att priset är viktigt. Stensåkra Charkuterier berättar att det finns olika kategorier av konsumenter. Vissa ser endast till priset medan andra ser mer på kvaliteten. Wapnö säger att man får ha viss respekt för konsumenternas prisintresse. Alla pratar pris men ingen pratar mervärde. Dotetorps Ägg säger att priset inte är viktigt för konsumenten men för butikerna. Det kan finnas fyra olika leverantörer som vill sälja till en viss butik och då är inköpspriset för butiken viktigt. Upplands Potatis har en liknande åsikt och säger att priset kanske inte är viktigt för konsumenterna men för butikerna. Limabacka Kvarn nämner att vissa konsumenter betalar vad som helst för att få ekologiska och närproducerade varor. Ejmunds Gårdskött säger att priset inte är så viktigt om det är en bra produkt. COOP berättar att priset är viktigt för konsumenterna men att de blir mer medvetna om att man får vad man betalar för. ICA Gävle säger att priset är viktigt så länge som man håller sig inom gränsen för vad som är OK. ICA Lindhagen berättar att ju bättre produkten och budskapet är desto lättare går det att sälja. Det är viktigt att få ut ”storyn” för att kunna ta ut ett högre pris. ICA Helsingborg säger att smärtgränsen är 10 procent högre för ekologiska produkter. Om det är högre så tappar man vanliga Svenssons. Martin Servera berättar att det beror på vilka kunder man tänker på. För lyxkrogar så är det endast kvaliteten som är intressant. För en kommun så är priset avgörande. Menigo säger att priset oftast är viktigt. Men det behöver inte vara lågt utan relevant i relation till kvalitet och mervärde. En God Granne berättar att placeringen av produkterna i butiken och dess exponering påverkar försäljningen stort. Priset är inte lika viktigt för konsumenten om det ligger inom rimliga nivåer.

Hur man utbyter information mellan de olika stegen i en logistikkedja är viktigt för att få ett så bra varuflöde som möjligt. Herbert Karlsson berättar att de har personlig kontakt via telefon. Vissa butiker ringer eller

faxar in sina beställningar. Lida Trädgård säger att de själva ringer butikerna och frågar vad som ska beställas. Men de försöker få butikerna till att gå över till att skicka e-mail istället då det kan vara svårt att få tag på rätt person vid rätt tillfälle. Långås Potatis nämner att de inte har några "just-in-time" lösningar utan använder telefon där de har daglig kontakt med sina samarbetspartners. Wästgötarna säger att de ringer butikerna. Hos COOP finns det ett webbgränssnitt som de har tillgång till. Widegrens Morötter säger att de har daglig kontakt via telefon, e-mail och ibland via ett webbgränssnitt beroende på vem de samarbetar med. ICA Helsingborg säger att de inte utbyter någon information. De skriker när det inte fungerar. ICA Jönköping säger att det är väldigt olika hur de utbyter information. Ibland via telefon och ibland via ett webbgränssnitt. Men det kan också vara så att den mindre livsmedelsproducenten kommer till butiken med egen bil och kontrollerar vad som behöver fyllas på i hyllorna. ICA Gävle berättar att de antingen ringer varandra eller använder ett webbgränssnitt. COOP säger att det finns en central avdelning som hanterar logistiken via telefon och e-mail. För vissa produkter så har vi ett webbgränssnitt. Men helst så vill de ha en personlig kontakt. Bergendahls berättar att de har en inköpsorganisation som hanterar alla delar som berör logistiken. Menigo arbetar med telefon och e-mail. Martin Servera säger att de har en inköpsorganisation som främst använder telefon. Men många mindre livsmedelsproducenter skickar e-mail på kvällstid. De åker också ut och besöker de mindre livsmedelsproducenterna. En God Granne berättar att informationsutbytet sker väldigt primitivt med de mindre livsmedelsproducenterna. Oftast använder de telefon och fax. EDI fungerar dåligt när varorna har kort hållbarhet vilket är fallet med färskvaror.

Som en följdfråga till informationsutbytet så önskade vi ta reda på om de mindre livsmedelsproducenternas produkter ofta tar slut i lager. Upplandsbonden berättar att det händer. Det är helt upp till butikerna att beställa och det är inget som de kan påverka. Skärvångens Bymejeri säger att det inte händer utan de vill sälja fler produkter. Dotetorps Ägg berättar att det inte tar slut i deras lager och de har alltid produkter klara för leverans. Wapnö nämner att det tar slut ibland. Ejmunds Gårdskött säger att butikerna själva bestämmer sin lagerhållning. Om det tar slut så är det på grund av att butikerna ligger efter med sina beställningar. Herbert Karlsson tycker inte att det händer så ofta. I det fall det händer så ringer butikerna för påfyllning. COOP berättar att det inte händer så ofta. De ser en annan möjlighet med mindre livsmedelsproducenter med snabba beslutsvägar och högre service. ICA Lindhagen tycker att lagerhållningen är ett av de stora problemen med mindre livsmedelsproducenter. ICA Jönköping säger att om det tar slut så har de själva beställt fel. Både ICA Helsingborg och ICA Luleå säger att det händer ibland men att det även händer med stora rikstäckande leverantörer. Martin Servera berättar att det inte händer så ofta. De försöker hitta en balans så att de mindre livsmedelsproducenterna inte går på knäna. Bergendahls och Menigo säger att det inte händer att produkter ofta tar slut i lager.

Då vi diskuterat priset med respondenterna tidigare i studien så önskade vi ta reda på hur prissättningen går till. Herbert Karlsson säger att de tar hänsyn till råvarukostnaden och gör en kalkyl. Sedan funderar de på om de kan ha en tänkt marginal eller om de måste ändra priset. Adelsö Ägg säger att de inte kan räkna på täckningsbidrag. Det kan ingen i branschen enligt dem. De använder sin egen fritid för att täcka upp prissättningen som de använder sig av. Dotetorps Ägg säger att de måste ha konkurrenskraftiga priser. De kan inte titta på konkurrenterna utan de måste känna av marknaden och lägga sig lite bättre. Emå Mejeri säger att de inte använder täckningsbidrag. Det är marknadskrafterna som styr, kunskap och känsla för att hitta rätt pris. Ejmunds Gårdskött tittar på vad konkurrenterna tar för pris på sitt kött av normal kvalitet. Sedan lägger de på 30 procent eller fem kronor per kilo. Ute i butikerna så är det 15 kronor per kilo i påslag. Wästgötarna säger att de tittade på täckningsbidraget i början. Men numera så gör det en marknadskontroll och för en dialog med butikerna. Olika butiker har olika påslag. ICA Luleå säger att de har samma prissättningsmodell för alla varor. Men de mindre livsmedelsproducenternas produkter är oftast lite dyrare. ICA Helsingborg nämner att de vet vad de behöver för marginal på varje produkt men att det är marknaden som styr priset. ICA Jönköping säger att marginalen inte skiljer för produkter från mindre livsmedelsproducenter jämfört med andra leverantörer. COOP säger att de följer sin interna prisstrategi.

Bergendahls berättar att varje kategori ska ha sitt eget täckningsbidrag och att de inte skiljer mellan de olika leverantörerna. Menigo säger att de har en intern prisstrategi där de tittar på vad som är rimligt att lägga på i relation till de tjänster som de erbjuder som lagerhållning och logistik. Martin Servera säger att de har en väldigt komplex intern prissättning. De jobbar med årsbonus och pristrappor baserat på volym. För att justera efterfrågan så kan de också justera priserna. Då de mindre livsmedelsproducenternas produkter oftast är dyrare så tittar de hellre på marginalen i kronor än i procent. MOEK säger att de använder full marknadsprissättning där de dagligen följer de signaler som marknaden lämnar. En God Granne berättar att de mindre livsmedelsproducenterna räknar på produktionskostnaden och vad de vill ha extra över det. Men prissättningen har mer gått över till en ren marknadsprissättning. För en del mindre livsmedelsproducenter så går det inte att sälja till butik då de har för höga produktionskostnader. Då finns det andra säljkanaler som till exempel lyxrestauranger som i stort sätt endast tittar på kvalitet och smak.

För att få ta del av certifieringar och sigill så är det viktigt att inte tillsätta ämnen som kan vara skadliga. Det kan även finnas ämnen som man behöver tillsätta enligt lag. Vi önskade ta reda på hur mindre livsmedelsproducenter ser på tillsatser i sina produkter. Eftersom detaljister och grossister inte tillsätter några ämnen själva så har vi endast svar från de mindre livsmedelsproducenterna. Större delen av respondenterna nämner att de inte har några tillsatser i sina produkter. Ejmunds Gårdskött säger att de inte har några tillsatser, men de har naturliga råvaror som gluten och laktos via fodret. I deras foder används till stor del potatis och morötter. Emå Mejeri berättar att det är lag på att tillsätta D-vitamin och i vissa av deras produkter så använder de en del smakämnen. Adelsö Ägg säger att de tillsätter Omega-3 i sina ägg via fodret. Wästgötarna berättar att de förr i tiden tillsatte askorbinsyra vilket gjorde mjölet bättre. Men det gör de inte i dag. Långås Potatis säger att de inte tillsätter några ämnen. Enligt den certifiering som de innehar så ställs stora krav. Ingen vill bespruta sina produkter i onödan. Skärvångens Bymejeri berättar att de inte får tillsätta några ingredienser för att få branschens sigill.

De flesta mindre livsmedelsproducenter vill differentiera sig mot de rikstäckande leverantörerna genom att framhäva sitt ursprung. Vi önskade ta reda på om de mindre livsmedelsproducenter tydliggör sitt ursprung och sitt svenska geografiska ursprung när de diskuterar med detaljister och grossister. Upplandsbonden nämner att det är något som de skriver på paketen som de skickar till butikerna. Skärvångens Bymejeri säger att de nämner sitt ursprung i allra högsta grad. De nämner ända ner till vilken by produkterna kommer ifrån. Wapnö säger att de istället pratar om närproducerat och att produkterna kommer från Wapnö Gård. Widegrens morötter säger att deras produkter numera kommer från Sverige. Tidigare kommunicerade de att produkterna kommer från Gotland men det accepterade inte Jordbruksverket. Upplands Potatis säger att allt ska vara ursprungsmärkt och de nämner också ner på odlarnivå vart deras potatis kommer ifrån. Warbro säger att de tydliggör ursprunget. De nämner att produkterna kommer från Sörmland. Herbert Karlsson säger att de nämner svenska råvaror med bra kvalitet. De skriver att produkterna kommer från Härryda på paketen. COOP säger att det är viktigt med ursprungsmärkning. De försöker framhålla att bonden till exempel kommer från Halland eller Bohuslän. ICA Gävle säger att det är jätteviktigt att framhäva ursprunget. ICA Lindhagen säger att de kommunicerar ursprunget via deras koncept En God Granne. ICA Jönköping säger att det är upp till varje butik att bestämma hur ursprunget ska framgå. Martin Servera pratar om att produkterna är svenska och regionala. De pratar så mycket som möjligt om regioner men inte ner i detalj på en specifik odlare eller bonde. På så vis så kan de hålla uppe volymerna även om en mindre livsmedelsproducent skulle få leveransproblem. Bergendahls berättar att de går ner på vilken gård, bonde eller uppfödare som är leverantör till en viss produkt. Menigo säger att de alltid nämner ursprunget och det geografiska ursprunget om det är ett mervärde. En God Granne berättar att man alltid har pratat om svenskt kött och svenskproducerat väldigt länge. Det är lite urvattnat nu. Därför har man mer eller mindre börjat gå över till att prata om lokalproducerat för att möta konkurrensen från utlandet, främst Brasilien och USA.

Under årens lopp så har olika miljöpåverkande faktorer på produkter diskuterats. Som exempel kan nämnas ekologiska produkter, klimatsmarta produkter, CO<sub>2</sub>-kompenserade produkter och så vidare. Vi önskade ta reda på om de mindre livsmedelsproducenterna märkt av ett ökat krav på att leverera produkter av detta slag och om kravet har förändrats över tiden. Ejmunds Gårdskött säger att det alltid finns med i bilden när de diskuterar med detaljister och grossister. Efterfrågan är stigande och börjar även efterfrågas av konsumenterna. Adelsö Ägg nämner att de inte ser något ökat krav från detaljisterna och att det diskuterades mer förr i tiden. Herbert Karlsson berättar att detaljisterna gärna vill ha dessa produkter men att försäljningen inte tagit fart. Västgötarna har inte märkt av något ökat krav hos detaljister och grossister men att det är ett krav om man är med i en offentlig upphandling med kommuner och landsting. Orga Qvarn säger att det mer pratas om lokalproducerat och att det blivit en mindre efterfrågan med åren. Lida Trädgård säger att detaljisterna efterfrågar kravmärkta produkter. Men de tror inte på det ekologiska konceptet då ingen har bevisat fördelen. Det är dyrare och mindre än en procent av produkterna är ekologiska. Lida Trädgård fortsätter att berätta att det är mer uppmärksammat i debatten på senare år vilket leder till större efterfrågan. Men tillgången har inte ökat. Kanske blir det dyrare produkter i framtiden för att tillfredsställa ett psykologiskt behov. COOP säger att de inte märker av något ökat krav från konsument och att det inte förändrats över tiden. De lyssnar på konsumenterna men det ökade kravet visar sig inte i försäljningsstatistiken. ICA Lindhagen ser ett ökat intresse för lokalproducerat och hälsa. Ekologiskt och kravmärkt är mer hygienfaktorer numera. Det är en uppåtgående trend för lokalproducerade produkter. Menigo berättar att det ibland finns önskemål om kravmärkta produkter och att ekotrenden från kommuner och landsting har ökat. Bergendahls tycker inte att kravet har ökat i samma takt som i medierapporteringen under de senaste åren. Martin Servera berättar att de under 2014 har en jättesatsning på ekologiska och kravmärkta produkter. De har en tävling som heter Utmaningen där deras kunder och leverantörer uppmanas att köpa och leverera ekologiska och kravmärkta produkter. Diskussionen kring dessa produkter har ökat de tre senaste åren. En God Granne säger att det diskuteras i media men att denna kategori av produkter minskar i butikerna men ökar hos kommuner och landsting. Efterfrågan på ekologiska produkter planar ut till förmån för lokalproducerat.

Vi önskade ta reda på om produkter ses som mer exklusiva om de kommer ifrån mindre livsmedelsproducenter. Merparten av respondenterna svarade jakande på denna fråga. Ejmunds Gårdskött tycker det eftersom de även framhåller kvaliteten. Adelsö Ägg säger att vissa tycker att deras ägg är mer exklusiva men att andra inte tycker det. Berte Qvarn tror inte det utan att det mer handlar om att produkterna känns tryggare och närmare till ursprunget. Långås Potatis tror det men att det också är mer förtroendeingivande än exklusivt. Lida Trädgård säger att deras produkter är mer exklusiva eftersom de är färskare. Widegrens Morötter säger att deras produkter är mer exklusiva för konsumenterna men inte för detaljisterna. ICA Luleå tycker det eftersom produkterna ses som nyttigare. ICA Helsingborg säger att de ses som mer exklusiva till viss del men att det mer har med förväntningarna från konsumenterna att göra. Bergendahls säger att konsumenterna troligtvis ser produkterna som mer exklusiva. Martin Servera svarar jakande och nämner att det också är ett av mervärdena. Menigo säger att produkterna från mindre livsmedelsproducenter ibland kan ses som mer exklusiva men att de också importerar mycket speciella produkter till vissa kunder som ses som väldigt exklusiva. En God Granne säger att produkterna normalt ses som mer exklusiva. Men att ett smakmervärde oftast är felaktigt.

Tidigare i studien så har det framkommit att det finns ett mervärde i att produkterna kommer från de mindre livsmedelsproducenterna. Vi önskade ta reda på om närproducerade produkter ökar möjligheten till bättre avtalsvillkor. Upplandsbonden säger kanske. De räknar i alla fall med att få ut ett högre pris om produkterna är kravmärkta. Skärvångens Bymejeri tror att det ökar möjligheten till bättre avtalsvillkor. Wapnö säger att det är svårt att få bättre avtalsvillkor idag men att det är svårt för detaljister och grossister att bortse från denna kategori av produkter. Upplands Potatis säger att det förbättrar möjligheten till bättre avtal om de är intresserade av produkten. Lida Trädgård säger att det är en fördel att kunna leverera snabbare än via en

grossist. De har också bättre kontakt med detaljisterna och odlarna. Berte Qvarn tror att det finns ett litet mervärde i att ha 100 procent svenskt spannmål. De vinner inga nya affärer på det men de bibehåller de kunder och leverantörer som de redan har. Labans Kvarn säger att de vill tro på att det förbättrar möjligheterna till bättre avtal. Men att det troligtvis handlar mer om detaljisternas behov av att kunna leverera närproducerade produkter. Wästgötarna säger att det är lättare när de förhandlar i sitt närområde. Men i exempelvis Stockholm så är de inte längre närproducenter och då är det svårare att förhandla. ICA Luleå säger att det inte ökar möjligheten till bättre avtalsvillkor. Det är mer fördelaktigt för dem att sälja från de stora leverantörerna då de ger dem bättre priser. ICA Helsingborg säger att det är ytterligare en faktor som de mindre närproducenterna kan använda som säljargument. Ju fler säljargument de har desto lättare är det att sälja. Lokalproducerat uppskattas av alla. ICA Lindhagen säger att det inte påverkar avtalsvillkoren. De samarbetar inte med de mindre livsmedelsproducenterna av ekonomiska skäl då de står för mindre än tre procent av den totala försäljningen. COOP säger att det inte ökar möjligheten till bättre avtalsvillkor. Martin Servera säger att man inte kan glömma kvaliteten och att det inte går att sätta vilka priser som helst. Menigo svarar nekande och Bergendahls säger att det egentligen inte påverkar avtalsvillkoren. MOEK säger att det inte är säkert framförallt om det finns likvärdiga produkter på marknaden. En God Granne berättar att det kan vara en fördel eftersom produkten har ett högre pris men samtidigt sämre eftersom det leder till ett högre pris hos detaljisten och för konsumenten.

Till sist så önskade vi ta reda på om de mindre livsmedelsproducenterna erbjöd andra mervärden utöver produkten till detaljisterna och grossisterna. De flesta respondenterna säger att de är ute någon gång per år i butikerna och pratar med konsumenterna och erbjuder smakprover. Ejmunds Gårdskött berättar att de besöker detaljisterna och har smakprover ute i butikerna. Varje gång de åker ut så säljer de mer kött. Stöpafor's Kvarn säger att de har demo ute i butikerna cirka fem gånger per år och då ökar försäljningen. Herbert Karlsson säger att när de är ute i butikerna så får de ett mycket bra mottagande och en ökad försäljning. Wästgötarna säger att de är ute och möter konsumenterna i butikerna. De ser en ökad försäljning men efter ett tag så avtar det och då besöker de andra butiker. Långås Potatis berättar att de har ett nätverk som heter Signerat Halland där de anordnar mässor och butiksbesök. Men deras stora kund LIDL släpper inte in någon i sina butiker. Generellt så är de inte ute så ofta i butikerna. ICA Gävle säger att de erbjuder demonstrationer i butiken. De har också lokalmatsdagar några gånger per år. De försöker ha minst en mindre livsmedelsproducent som visar sina produkter i butiken varje vecka. De ser oftast en 50-procentig försäljningsökning för de leverantörer som medverkar. ICA Luleå säger att några mindre livsmedelsproducenter kommer ut till deras butik. Men att de generellt har för lite tid eller saknar kunskapen om hur man kommunicerar sitt budskap till konsumenterna. COOP nämner att det är en fördel att mindre livsmedelsproducenter kan komma ut till butikerna och prata om sina produkter. De märker alltid av en försäljningsökning när de är i butikerna. Martin Servera säger att de ser ett generationsskifte. De mindre livsmedelsproducenterna var tysta personer förr i tiden. Nu är de extroverta och bjuder in kockar och butikschefer till sina gårdar. Sedan har de själva inspirationsdagar och minimässor där de bjuder in mindre livsmedelsproducenter. De använder sig också av events som årets kock där mindre livsmedelsproducenter får presentera sina produkter. En God Granne säger att de mindre livsmedelsproducenter erbjuder demonstrationer i butikerna. Men även att personalen från butikerna får komma och hälsa på hos de mindre livsmedelsproducenterna. Det kan också erbjudas exempelvis kosafari för konsumenterna på gårdarna.

#### **4.4.1. Analys**

Flera mindre livsmedelsproducenter nämner kultur och det genuina hantverket som ett mervärde. Vi kan koppla detta mervärde till Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyp kultur. Wästgötarna nämnde hälsosamt och kravmärkt. Hälsosamt nämner också COOP där produkter tas fram utan tillsatser. Hälsa är ett annat av Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyper. Vi kan också se att mervärdet kultur är ett inre mervärde mer än ett yttre mervärde då mervärdet kultur inte är skiljt från produkten. Emå nämnde som exempel produktens



ursprung och vi kopplar det till ett konkret mervärde mer än ett abstrakt då en lokal förankring görs snarare än en nationell förankring. Martin Servera, Bergendahls och Wästgötarna pratar alla om smak som ett mervärde. Vi anser att smak är ett objektivet mervärde i detta fall då åsikterna inte skiljer sig mellan de olika aktörerna. Mervärdena som nämnts i studien anser vi påverkar möjligheten till bättre avtal för de mindre livsmedelsproducenterna eftersom detaljisterna och grossisterna dels inte motsäger sig dessa mervärden och dels är medvetna om att konsumenterna efterfrågar dessa mervärden.

Inköpspriset är alltid viktigt för detaljisterna och grossisterna. Men det visar sig relativt sett vara av mindre betydelse för konsumenterna i butiken beroende på vilken typ av konsument som gör inköpen. Limabacka Kvarn nämner att vissa konsumenter betalar vad som helst för att till exempel köpa ekologiska produkter. Men priset är helt avgörande för kommuner där ett lågt inköpspris alltid efterfrågas som Martin Servera berättar. Vi ser att priset kan kopplas till Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyp status där konsumenter är beredda att betala ett högre pris för att i deras ögon få en bättre produkt. Ett liknande samband finner vi hos lyxkrogar som endast är ute efter de bästa produkterna där priset inte är viktigt. I detta fall så är priset inom Hallberg *et al.* (2013) dimension relaterad till målmarknaden. Vi kan också se att priset ligger i dimensionen dynamisk eftersom fler och fler konsumenter är medvetna om att man får vad man betalar för som COOP nämnde. Vi anser att ju högre status en produkt har desto lättare är det för de mindre livsmedelsproducenterna att få ett bättre pris än en standardprodukt. En högre status underlättar således avtalsförhandlingarna vad gäller priset.

Telefonkontakt är det dominerande sättet att utbyta information på. I undantagsfall så finns det ett webinterface. Vi kan också konstatera att COOP och grossisterna har sina egna inköpsavdelningar för att kontrollera informationsflödet. Detaljisterna förlitar sig mer på att de mindre livsmedelsproducenterna hanterar informationen om och när produkter behöver fyllas på. Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyp bekvämlighet ser vi här passa in när de mindre livsmedelsproducenterna hanterar informationen själva och åker till butikerna. Men det kan i andra sammanhang ses som obekvämt eftersom det kan vara svårt att få tag på rätt person vid rätt tillfälle vid telefonkontakt. Vi ser också att mervärdet bekvämlighet är orelaterad till målmarknaden då bekvämligheten när en mindre livsmedelsproducent sköter sin egen information inte intresserar till exempel COOP och grossisterna som har sina egna inköpsorganisationer. Vi anser här att möjligheten till avtal påverkas negativt för de mindre livsmedelsproducenterna då kommunikationen för det mesta sker på ett relativt primitivt sätt via telefonkontakt.

Det visar sig i studien att lagerhållningen ofta inte är ett problem. Det är sällan som de mindre livsmedelsproducenternas produkter tar slut i lager. Om det händer så har beställningarna varit knapphändiga som ICA Jönköping berättar. Grossisterna nämner också att de försöker hitta en balans där de mindre livsmedelsproducenterna inte behöver gå på knäna för att kunna leverera. Många mindre livsmedelsproducenter säger att de kan leverera mer än vad de gör i dagsläget. COOP berättar att de ser en annan möjlighet med de mindre livsmedelsproducenterna med snabba beslutsvägar och högre service i de fall produkter tar slut i lager. Vi ser att Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyp bekvämlighet passar in bra här. Mervärdet är också ett yttre mervärde eftersom denna bekvämlighet är skilt från produkten. En hög service och snabba beslutsvägar ser vi som positiva tillskott för att få ingå ett avtal. Vi anser att det är betydligt svårare att ingå avtal om produkter ofta tar slut i lager och om det inte snabbt går att fylla på lagren hos detaljisterna och grossisterna.

De flesta mindre livsmedelsproducenter har övergått till marknadsprissättning. Tidigare har de ofta räknat på täckningsbidrag men att fritiden används för att täcka upp kalkyler vad beträffar prissättningen som Adelsö Ägg nämner. Detaljisterna och grossisterna använder sig av bruttomarginaler när de sätter sina priser. Vi ser inte att prissättningen i sig har något mervärde eller att prissättningen i sig påverkar möjligheterna att ingå avtal. Men vi ser att Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyp bekvämlighet passar in för de mindre livsmedelsproducenterna då de använder sig av intermediärer som till exempel MOEK som sköter

prissättningen åt dem genom att reglera priserna dagligen efter marknaden. Enligt Hallberg *et al.* (2013) dimensioner så anser vi också att bekvämligheten som MOEK erbjuder är orelaterad till målmarknaden då mervärdet i sig inte intresserar detaljisterna eller grossisterna.

De flesta mindre livsmedelsproducenter säger att de inte tillsätter några ämnen som kan vara skadliga. Men det kan finnas ämnen som behöver tillsättas enligt lag. För att få de sigill som branschen erbjuder så får man inte tillsätta några ämnen eller bespruta produkter i onödan. Vi ser flera av Hallberg *et al.* (2013) mervärden. Miljö och ekologi, hälsa, etik, status och autenticitet passar alla in som mervärden på de produkter som de mindre livsmedelsproducenterna producerar då de uppfyller de krav som krävs för att få branschens sigill. Vi ser också att flera av Hallberg *et al.* (2013) dimensioner passar in på dessa mervärden. Samtliga mervärden vi nämnt anser vi vara inre mervärden eftersom de är en del av produkten. Vi anser också att de är objektiva då samtliga aktörer ser produkter med branschens sigill som viktiga. Det leder oss också till att mervärdet är relaterat till målmarknaden då branschens sigill intresserar samtliga aktörer. Vi anser också att det är lättare för de mindre livsmedelsproducenterna att ingå avtal med detaljister och grossister om produkterna omfattas av de sigill som branschen erbjuder.

Alla aktörer nämner ursprunget då ursprungsmärkningen är fastställd enligt lag. De allra flesta mindre livsmedelsproducenter nämner också det svenska geografiska ursprunget eller ända ner till vilken by produkterna kommer ifrån som Skärvångens Bymejeri nämner. Även detaljister och grossister framhäver vikten av att nämna det svenska geografiska ursprunget. Bergendahls berättar att de kan gå ner på gårdsnivå vem som är leverantör av vissa produkter. Flera av Hallberg *et al.* (2013) mervärden passar in på ursprunget. Etik i de fall då strängare krav ställs på djurhållningen i Sverige jämfört med andra länder. Kultur där de mindre livsmedelsproducenterna också framhåller sitt arv och traditioner vid tillverkningen. Autenticitet då konsumenter känner sig mer säkra på en produkt om den producerats i konsumenternas närområden. Även flera av Hallberg *et al.* (2013) dimensioner kan vi koppla till dessa typer av mervärden. Ursprunget är ett direkt mervärde men vi tror också att autenticiteten och exklusiviteten är det som mer menas som indirekt mervärde. Vi tror också att mervärdena är relaterade till målmarknaden då de flesta aktörer ser det lokala ursprunget som intressant. Att vara en mindre livsmedelsproducent med produkter som differentierar sig mot de rikstäckande leverantörerna ser vi som en stor fördel då avtal ingås.

En samstämmig bild från respondenterna är att diskussionen kring ekologiska och kravmärkta produkter florerar i media mer än vad det visar sig i försäljningsstatistiken i butikerna. Grossisterna satsar stort på ekologiska och kravmärkta produkter och dessa produkter diskuteras mer de senaste tre åren. Detaljisterna märker en ökad efterfrågan på lokalproducerat snarare än ekologiska eller kravmärkt. Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyp miljö och ekologi passar in på denna fråga då frågan behandlar kravmärkt och ekologiskt. Vad gäller Hallberg *et al.* (2013) dimensioner så anser vi att mervärdet miljö och ekologi är ett inre då mervärdet är knutet till produkten. Det är också dynamiskt då uppfattningen förändras över tiden. I det fall en mindre livsmedelsproducent kan leverera kravmärkta och ekologiska avtal ser vi som en fördel då avtal ska ingås. Det kan ses som hygienfaktorer som ICA Lindhagen nämnde men det är också ett sätt för de mindre livsmedelsproducenterna att kunna differentiera sig jämfört med att inte ha några kravmärkta eller ekologiska produkter.

De flesta respondenter anser att de mindre livsmedelsproducenternas produkter ses som mer exklusiva. Men vi ser också att det är andra mervärden som gömmer sig bakom exklusiviteten. Dessa mervärden är förtroendeingivande, kvalitet, färskhet och nyttighet. De nämnda mervärdena hamnar under Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyper status och autenticitet. Vad gäller Hallberg *et al.* (2013) dimensioner så anser vi att mervärdena är yttre då de inte är en del av produkten. Även dimensionen subjektiv passar in här eftersom smakmervärdet oftast är felaktigt som En God Granne nämner. Vi anser också att mervärdet exklusivitet som vår fråga berörde är av dimensionen indirekt eftersom det egentliga mervärdet inte är exklusivitet utan de andra tidigare nämnda mervärdena förtroendeingivande, kvalitet, färskhet, nyttighet och smak. Att kunna

leverera exklusiva produkter anser vi påverka avtalsförhandlingarna i positiv riktning för de mindre livsmedelsproducenterna. Det är ett mervärde av flera. Ju fler mervärden de mindre livsmedelsproducenterna kan erbjuda desto bättre blir förhandlingsläget gentemot detaljister och grossister.

De mindre livsmedelsproducenterna anser och tror att det är en fördel i avtalsförhandlingarna om produkten är närproducerad. De blir lättare att förhandla i sitt närområde och de hoppas kunna få ut ett högre pris. Vi anser att mervärdet av att ha en närproducerad produkt faller under Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyp miljö och ekologi för den mindre livsmedelsproducenten. Vad gäller Hallberg *et al.* (2013) dimensioner så anser vi att det är både ett fysiskt och ett inre mervärde att produkten är närproducerad då närproduktionen är kopplat till produkten i sig. Detaljisterna och grossisterna anser däremot att det inte påverkar avtalsvillkoren. Det är dock ytterligare ett mervärde att lägga till de övriga mervärdena som exempelvis ICA Helsingborg nämner. Status anser vi vara den typ av Hallberg *et al.* (2013) mervärden som kan kopplas till en närproducerad produkt för detaljister och grossister. Det är status att kunna erbjuda ett differentierat och efterfrågat sortiment till sina kunder. Vad gäller Hallberg *et al.* (2013) dimensioner så anser vi att mervärdet av en närproducerad produkt är indirekt eftersom varken detaljisterna eller grossisterna officiellt ser det som ett mervärde. Vi anser att det handlar om att de mindre livsmedelsproducenterna kan leverera produkter som detaljister och grossister gärna vill ha i sitt sortiment. Detaljisterna och grossisterna är emellertid inte intresserade av att betala ett högre pris jämfört med produkter från rikstäckande leverantörer. Detta nämner också ICA Lindhagen där de säger att de inte samarbetar med de mindre livsmedelsproducenterna av ekonomiska skäl. Vi anser att de mindre livsmedelsproducenterna har en fördel i avtalsförhandlingarna när ett avtal ska ingås om de kan leverera närproducerade produkter. Men det genererar inte, för de mindre livsmedelsproducenterna, ett högre försäljningspris för dessa produkter.

Flera mindre livsmedelsproducenter berättar att de är ute i butikerna och visar sina produkter. De bekräftas också av detaljisterna. Men även det omvända existerar där personal från detaljisterna får komma på besök hos de mindre livsmedelsproducenterna för att få produkterna demonstrerade. Grossisterna använder sig bland annat av inspirationsdagar och minimässor för att skapa kontaktytor mellan de olika aktörerna. De flesta mindre livsmedelsproducenter nämner också att de ser en försäljningsökning under de dagar då de demonstrerar sina produkter i butikerna. Från Hallberg *et al.* (2013) mervärdestyper så anser vi att mervärdet demonstrationer i butik faller under både autenticitet och estetik. När de mindre livsmedelsproducenterna pratar om sin produkt så upplevs produkten som mer äkta och eventuella frågor som konsumenterna har kan besvaras. Mervärdestypen estetik anser vi också gälla då konsumenterna mer ingående kan se och känna på produkterna jämfört med när de ligger införpackade. Utöver dessa två mervärdestyper så anser vi att även bekvämlighet gäller som mervärdestyp ur detaljisternas och grossisternas synvinkel. Bekvämligheten i det fallet då detaljister och grossister inte behöver utföra demonstrationer själva eller vara en kontaktyta mot intresserade aktörer. Vad gäller Hallberg *et al.* (2013) dimensioner så anser vi att autenticitet är ett fysiskt mervärde då autenticiteten eller äktheten i detta fall är en del av produkten som demonstreras. Mervärdet estetik är ett inre mervärde då det estetiska som uppfattas av de aktörer som kommer i kontakt med produkten är en del av produkten. Mervärdet bekvämlighet är orelaterad till målmarknaden eftersom det är mindre bekvämt för de mindre livsmedelsproducenterna att åka ut till butikerna och de mässor som erbjuds. Det är dock mer bekvämt för detaljisterna och grossisterna när de mindre livsmedelsproducenterna håller i sina egna demonstrationer. Möjligheten att ingå avtal och avtalsvillkoren anser vi påverkas positivt för de mindre livsmedelsproducenterna i de fall mervärdet demonstrationer erbjuds.

## 5. Slutsatser och rekommendationer

Det här kapitlet avslutar vår studie genom att presentera de slutsatser och rekommendationer vi finner relevanta utifrån de tre forskningsfrågorna. Vi presenterar också förslag på vidare forskning som vi anser intressant att titta närmare på för framtida forskare.

### 5.1. Hur ser avtalsformer ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister?

Som beskrivits i vår analys så skiljde sig jämspeltheten åt mellan de olika mindre livsmedelsproducenterna och dess motparter grossister och detaljister. Vi kunde se att de mindre livsmedelsproducenter som blir kontaktade först av grossister eller detaljister känner sig mer jämspelta än tvärt om. De mindre livsmedelsproducenterna behöver därför arbeta mer med sin synbarhet på den lokala marknaden och att bli välkända bland konsumenterna. Till grossister och detaljister så anser vi att de behöver vara mer proaktiva och titta mer på vad marknaden har att erbjuda vad gäller de mindre livsmedelsproducenternas produkter. Vi kunde i studien se att flera typer av avtal existerade mellan parterna. Många av avtalen, främst hos ICA var av muntlig karaktär. Att ha muntliga avtal ser vi som mindre fördelaktiga för de mindre livsmedelsproducenterna. Vi förespråkar därför att de mindre livsmedelsproducenterna siktar på att arbeta med skrivna avtal.

Att anlita en advokat med affärsrätt som specialitet både för att ställa upp ett avtal och att granska innehållet rekommenderas i högsta grad för att i möjligaste mån undvika tolkningar vid en eventuell konflikt.

För grossister och detaljister så anser vi att de behöver sätta sig in mer i de mindre livsmedelsproducenternas situation där kunskapen om avtal är sämre. Vi anser också att butikerna behöver bli ännu mer autonoma än vad de är idag vad gäller vilka mindre livsmedelsproducenter de vill, kan och får samarbeta med. Det gäller främst COOP men även många ICA-butiker där ett flertal av de ICA-butiker vi kontaktat inte har några produkter alls från mindre livsmedelsproducenter. Vi såg heller inte att det fanns några avtal, varken skriftliga eller muntliga vad gäller marknadsföringen av de mindre livsmedelsproducenternas produkter. Vår rekommendation är att de mindre livsmedelsproducenterna arbetar med sin marknadsföring på ett bättre sätt för att nå sin lokala målgrupp. Ett bra och kostnadseffektivt sätt är att vara mer aktiv i sociala medier jämfört med mer traditionella marknadsföringskanaler som tv, radio och tidningar.

Till grossister och detaljister så anser vi att de borde kunna skapa ett separat reklamblad i sina utskick där de marknadsför sina mindre livsmedelsproducenter som de samarbetar med. Marknadsföring borde vara en obligatorisk del i varje avtal som grossister och detaljister tecknar med de mindre livsmedelsproducenterna. När det gäller djurhållning och riskminimering så finns det ett starkt ramverk vad gäller lagar och regler. Vi kunde i studien konstatera att de mindre livsmedelsproducenterna har blivit mer återhållsamma vad gäller besök från skolklasser och att det finns krav på klädombyte innan kontakt tas med djuren. Vi har inga generella rekommendationer i denna fråga till varken de mindre livsmedelsproducenterna eller grossister och detaljister. Vad gäller skillnaden i avtal mellan svenska och utländska aktörer så kunde vi se en konflikt där de utländska aktörerna har färre bestämmelser att förhålla sig till. Det är dock en frågeställning som ligger utanför denna studies ramar och vi kan därför inte lämna någon generell rekommendation i denna fråga.

## **5.2. Hur ser maktbalansen ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/detaljister i de avtal som ingås och har de någon påverkan på hur avtal ingås?**

Vi har i studien sett att de mindre livsmedelsproducenterna tycker att det är svårt eller att det har blivit svårare att bli återförsäljare till detaljister och grossister. Konkurrenten i butikerna har ökat vilket har påverkat maktbalansen mellan parterna. Problem som nämnts för att bli återförsäljare är logistikproblem och ett okänt varumärke på marknaden. Vår rekommendation för de mindre lokala livsmedelsproducenterna är liksom tidigare nämnts i studien att arbeta mer med sitt varumärke på den lokala marknaden. Det räcker alltså inte att leverera en bra produkt utan den måste också vara känd på marknaden. Vi rekommenderar också de mindre livsmedelsproducenterna att samarbeta mer kring sin logistik med andra aktörer för att förbättra varuflödet till butikerna. Vår rekommendation till detaljister och grossister är att de behöver bli bättre på att kommunicera med de mindre livsmedelsproducenterna om vilka krav som ställs och varför. De behöver också se över sina rutiner för hur de kan hjälpa de mindre livsmedelsproducenterna att uppfylla dessa krav. Vad gäller olust i förhandlingar så finns denna olust i varierande grad hos samtliga parter. Den största anledningen är att detaljister och grossister utövar sin makt.

Vår rekommendation till detaljister och grossister är att tona ner sin makt även om den inte kommer sluta att existera. För de mindre livsmedelsproducenterna så rekommenderar vi att anlita en professionell mellanhand som för deras talan i dessa förhandlingar. Framförallt, ju mindre den småskaliga livsmedelsproducenten är desto större är behovet att anlita en professionell avtalsförhandlare. Detaljrikiheten i avtalen skiljde sig åt i studien. Många avtal var 30-40 sidor juridisk text vilket våra respondenter informerade oss om. Vår rekommendation till detaljister och grossister är att minska detaljrikiheten i avtalen för att öka förståelsen för de mindre livsmedelsproducenterna. Ett standardavtal borde kunna skapas centralt i varje organisation där man tillåts göra individuella justeringar. Då behöver butikerna inte vara oroliga för att missa någon del som är av vikt från centralt håll. Återigen så rekommenderar vi de mindre livsmedelsproducenterna att anlita en professionell mellanhand vid kontraktsskrivningar.

Vi såg i studien att det som är väsentligt för de olika aktörerna var leveranssäkerheten och ”storyn” bakom varumärket. Vi rekommenderar de mindre livsmedelsproducenterna att kommunicera mer kring sitt varumärke, hur tillverkningen går till och vad som är unikt med just deras produkter. För detaljister och grossister så rekommenderar vi att de kommunicerar med sina kunder att det kan finnas skillnader i tillgång på de mindre livsmedelsproducenternas produkter samt även vara medveten om detta problem själva. De mindre livsmedelsproducenterna behöver också få reda på försäljningsstatistiken på ett mer smidigt sätt för att kunna öka leveranssäkerheten och sin produktionsplanering. Ett sådant sätt är att införa EDI och tillgång till daglig kassadata av sina egna produkter. Den logistiska samordningen har vi sett fungerar relativt bra men problem uppstår då kylkedjan bryts. Flera mindre livsmedelsproducenter kör med egna bilar och då kan det bli problem med kylkedjan. Vår rekommendation till de mindre livsmedelsproducenterna är att de behöver öka sin kunskap om kylkedjan. Vår rekommendation till detaljister och grossister är att utbilda de mindre livsmedelsproducenterna i livsmedelshantering vad gäller kylkedjan.

### **5.3. Hur kommunicerar mindre livsmedelsproducenter sina produkters mervärden till grossister/detaljister och har de någon påverkan på hur avtal ingås?**

De egenskaper som framhålls av de mindre livsmedelsproducenterna vad gäller deras produkter kretsar kring kulturen, det genuina hantverket, ursprunget, hälsosamt, kravmärkt och så vidare. Dessa mervärden såg vi i studien påverkade möjligheten till avtal då de anses som mervärden av samtliga parter. Vår rekommendation till de mindre livsmedelsproducenterna är att jobba vidare med att belysa dessa mervärden genom sin kommunikation med konsumenter och samarbetspartners. Till detaljister och grossister så rekommenderar vi att de tar en större hänsyn till dessa mervärden i förhandlingarna då de efterfrågas av konsumenterna. Priset har i studien visat sig viktigt för detaljister och grossister men inte så viktigt för konsumenterna i butikerna. Konsumenterna är oftast beredda att betala mer för närproducerade produkter. Vår rekommendation till de mindre livsmedelsproducenterna är att se på andra möjliga försäljningskanaler än den lokala ICA-butiken eller grossisten för att få ut ett högre pris för sina produkter.

Rekommendationen till detaljisterna och grossisterna blir att släppa en större marginal till de mindre livsmedelsproducenterna eftersom de går att få ut ett högre pris mot konsumenterna. Det har naturligtvis inte undgått oss att se att en del detaljister tar ut väldigt höga priser på ekologiskt och KRAV medan producenten inte får tillgång till den extra höga marginal som i dessa fall helt tillfaller detaljisten. På sikt bör detaljisterna sträva efter att få ett bättre förhållande till de mindre livsmedelsproducenterna och genom detta kan leveranssäkerheten då också öka när de mindre livsmedelsproducenterna kan investera i produktutveckling och förbättrad logistik. Det dominerande sättet att utbyta information på är telefonkontakt. Vår rekommendation till samtliga parter är att förbättra kommunikationen och fokusera på mer digitala kommunikationssätt än telefonen. Dessa digitala kommunikationssätt kan vara webbportaler eller inköpsportaler där det finns möjlighet att följa leveranser och försäljningsdata.

Lagerhållningen är oftast inget problem men vi kan se ett behov av att kunna vara proaktiv och att kunna leverera innan produkterna tar slut. Återigen är vår rekommendation till samtliga parter att utveckla ett system som underlättar påfyllningen av produkter i grossisternas lager och butikernas hyllor. Ursprungsmärkningen har i studien visat sig viktig. Dels för att det finns ett lagstadgat krav men också för att det ses som ett mervärde om en produkt har ett svenskt geografiskt ursprung. En mindre livsmedelsproducent kan differentiera sin produkt genom sitt geografiska ursprung gentemot en rikstäckande leverantör och därmed vinna en fördel då avtal ingås. Vår rekommendation till de mindre livsmedelsproducenterna är att försöka framhäva detta mervärde än mer än vad som sker idag. Vår rekommendation till detaljister och grossister är att framhäva detta mervärde mer till de konsumenter och kunder som är intresserade av denna typ av livsmedel. Det har i studien visat sig att diskussionen kring ekologiska och kravmärkta produkter florerat i media mer än vad det visat sig i försäljningsstatistiken. Vår rekommendation till de mindre livsmedelsproducenterna är att fortsätta arbeta med kravmärkta och ekologiska produkter eftersom det ses som ett mervärde i avtalsförhandlingarna eller till och med en hygienfaktor. För detaljister och grossister så rekommenderar vi att inte vara för kortsiktig i sina slutsatser vad gäller kravmärkta och ekologiska produkter. Det tar sin tid för konsumenter att ändra sitt konsumtionsbeteende. De flesta av de mindre livsmedelsproducenterna ansåg att deras produkter är exklusiva. Men vi såg också att det var andra mervärden som gömde sig bakom exklusiviteten.

Vår rekommendation till de mindre livsmedelsproducenterna är att differentiera sitt produktsortiment till att vara dels exklusivt för vissa kunder men att fokusera på andra mervärden för andra kunder. Risken är att de mindre livsmedelsproducenterna har svårt att få upp sina volymer om de endast anses som exklusiva. Vår rekommendation till detaljister och grossister är liknande som för de mindre livsmedelsproducenterna. Alltså att differentiera de mindre livsmedelsproducenternas produkter till olika typer av kunder som medvetna konsumenter eller lyxrestauranger. Det visade sig vara en fördel i förhandlingarna om produkten är närproducerad. Samtidigt såg vi att det som anses vara närproducerat på den lokala marknaden inte ansågs vara närproducerad i andra delar av landet. Vår rekommendation till de mindre livsmedelsproducenterna är att fokusera mer på den lokala marknaden där man har ett naturligt mervärde. Eftersom detaljisterna och grossisterna inte är intresserade av att betala ett högre pris för närproducerade varor så har vi ingen generell rekommendation till dem. Flera mindre livsmedelsproducenter är ute i butikerna och håller demonstrationer. Det visade sig i studien att det är ett stort mervärde vid förhandlingar om avtal. Men vi såg också att försäljningen ökade då demonstrationer hölls.

Vår rekommendation till de mindre närproducenterna är att hålla fler demonstrationer i butikerna under året. Vi ser det också som viktigt att de mindre livsmedelsproducenterna är ute själva i butikerna jämfört med att anlita en extern leverantör. På så sätt så kan man kommunicera med konsumenterna på ett bättre sätt och svara på alla frågor som uppstår. Vår rekommendation till detaljister och grossister är att möjliggöra för fler demonstrationer i butikerna och på de mässor där man är aktiv.

## 5.4. Förslag på vidare forskning

Under uppsatsens genomförande så har vi hittat ett antal områden som vi tycker är intressanta att titta närmare på för framtida forskare.

- Hur kan de mindre livsmedelsproducenterna öka intresset för gårdsförsäljning och närproducerade livsmedel?
- Hur ska man kunna behålla och öka kunskapen om den traditionella livsmedelsproduktionen?
- Hur kommer det sig att många, främst mjölkproducenter och grisproducenter inte får någon lönsamhet i sina verksamheter trots hög rationaliseringsgrad i maskinparkerna och priser som stiger mer än konsumentprisindex (KPI)?
- Hur ska man kunna öka exporten av svenska högkvalitativa livsmedel när det finns en stor marknad för giftfria produkter världen, livsmedel som är producerade med god djurhållning och producerade under en av världens strängaste lagstiftningar?
- Vi vet att en miljon hektar jordbruksmark är uttagen ur produktion sedan 1946 (Hofsten & Cornell, 1946, sid 248). Åkerarealen år 2011 uppgick till 2,6 miljoner hektar (Statistisk årsbok, 2013). Hur mycket av den marken är lätt att sätta i stånd idag för att bruka ekologiskt? Hur skulle detta påverka vår import av livsmedel? Hur skulle detta påverka sysselsättningen inom jordbruket och livsmedelsindustrin?
- Är e-handel en framgångsrik väg för en mindre småskalig livsmedelsproducent?
- Hur påverkar det en lokal mindre livsmedelsproducent att få vara exponerad på en stor detaljists hemsida genom den gemensamma marknadsföring som detta innebär?

# Källförteckning

## Litteratur och vetenskapliga artiklar

- Allain, M-L., 2002. *The Balance of Power between Producers and Retailers; a Differentiation Model*. Recherches Economiques de Louvain. Vol. 68.
- Andersson et al., 1991. *Nötkött avel och uppfödning*. LTs förlag, Borås.
- Andersson, G (2001) [1983]. *Kalkyler som beslutsunderlag* (5:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Assael, H., 1987. *Consumer Behavior and Marketing Action*. Third Edition. Wadsworth, Belmont.
- Bergström, F. & Hedlund, A., 2004. *En vara som inte kan säljas saknar värde*. Handelns Utredningsinstitut (HUI).
- Bucklin, L.P. & Sengupta, S., 1993. *Organizing successful co-marketing alliances*. Journal of Marketing Vol. 57, No. 2, pp. 32-46.
- Dobler, D.W., Burt, D.N. & Lee, L., 1990. *Purchasing and Materials Management: Text and Cases*. McGraw Hill, New York.
- Dobson, P.W. & Waterson, M., 1997. *Countervailing power and consumer prices*. The Economic Journal Vol. 107, pp. 418-430.
- Eliasson, A., 2010. *Kvantitativ metod från början*. Studentlitteratur, Lund.
- Emerson, R.M., 1962. *Power-Dependence Relationships*. American Sociological Review, No. 27, Feb., pp. 31-41.
- von Hofsten, E. & Cornell, J., 1945. *När-Var-Hur 1946*. Åhlen & Åkerlunds boktryckeri, Stockholm.
- Cornell, J. & Nilsson, T., 1951. *När-Var-Hur 1952*. Forum AB, Stockholm.
- Frankel, R., Whipple, J.S. & Freyer, D.J., 1996. *Formal versus informal contracts: achieving alliance success*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26, No. 3, pp. 47-63.
- Giménez, F., Igual, J., Gomis, F. & Pool, N., 1998. *Formal Contracts in fresh produce markets*. Food Policy, Vol. 23. No. 2, pp. 131-142, 1998, Elsevier Science Ltd. Great Britain
- Gullstrand, J. & Hammarlund, C., 2007. *Säljer svenska mervärden på EU-marknaden?*, Svenska livsmedelsekonomiska institutet Rapport 2007:3, Lund.
- Hallberg, H., Lagerberg Fogelberg, C. & Johansson, E., 2013. *Beauty is in the eye of the beholder*. Eurasian Journal of Social Sciences, 1(1), pp. 39-49.
- Haarala, S., Lee, N., Lehto, J., 2010. *Flexibility in contract terms and contracting process*. International Journal of Marketing, Vol. 3 No. 3, 2010, Emerald Group Publishing Ltd.
- Holme, I. & Solvang, B., 1986. *Metodevalg of metodebruk*. TANO, Oslo.
- Jacobsen, D.I., 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.



- Lagerberg, Fogelberg, C. & Fogelberg, F., 2011. *Upplandskubb och bruna bönor från Öland*. Journal of Agriculture, Food Systems and Community Development.
- Middlemiss, S., 2011, *The psychological contracts and implied contractual terms, Synchronous or asynchronous models?*, International Journal of Law and Management, Vol. 53 No. 1, 2011 pp.32-50, Emerald Group Publishing Ltd, Aberdeen, UK
- Parment, A. & Ottosson, M., 2013. *Marknadsföring och distribution*. Liber, Stockholm.
- Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Raven, B., 2008. *The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence*. Analyses of Social Issues and Public Policy, Vol. 8. No. 1, pp. 1-22, University of California.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H., 1992. *Structuring cooperative relationships between organizations*. Strategic Management Journal, Vol. 13, Iss. 7, pp. 483-498.
- Sparks, L., & Fernie, J.,(Ed), 2009, Sparks, L., & Smith, D., 2009, *Logistics & Retail Management, Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*, 3<sup>rd</sup> edition, Kogan Page Limited, 1999, 2004, 2009. Great Britain & USA
- Steiner, R.L., 1985. *The Nature of Vertical Restraints*. Antitrust Bulletin, Vol. 30, pp. 81-135.
- Van Ittersum, K., Meulenbergh, M.T.G., van Trijp, H.C.M. & Math, J.J.M., 2007. *Consumers appreciation of regional certification labels: A pan-European study*. Journal of Agricultural Economics, Vol. 58(1), pp. 1-23.
- Wibeck, V., 2000. Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som forskningsmetod. Studentlitteratur, Lund.
- Willey, B.(Ed.) 2009, *Employment Law in Context*, Vol. 33, Person, Upper Saddle River, NJ
- Young, L.C. & Wilkinson, I.F., 1989. *The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study*. European Journal of Marketing, Vol. 23 Iss: 2, pp. 109-122.

## Elektroniska källor

Adelsöagg AB. 2013. adelsoagg.se [online] Tillgänglig på:

< <http://www.adelsoagg.se/> >

[Hämtad 2013-12-16]

Advokatfirman Nordia Göteborg KB. 2013. nordialaw.com/sv [online] Tillgänglig på:

<<http://www.nordialaw.com/sv>>

[Hämtad 2013-12-27]

Alla Bolag UC AB. 2013, allabolag.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.allabolag.se/>>

[Hämtad period 2013-4-01 to 2014-01-18]

BD Fisk Aktiebolag. 2014. bdfisk.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.bdfisk.se/>>

[Hämtad 2014-01-23] \* Länk finns på Maxi ICA Stormarknad Luleå:s hemsida.

Bergendahl & Son AB. 2013. bergendahls.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.bergendahls.se/>>

[Hämtad 2013-12-29]

Berte Qvarnaktiebolag. 2013. berteqvarn.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.bereteqvarn.se/>>

[Hämtad 2013-12-29]

Björn Andersson i KBA AB. 2013. fruktgront.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.fruktgront.se/>>

[Hämtad 2013-12-27]

Bohuslänningen. 2009. Bohuslaningen.se [online] Tillgänglig på:

<<http://bohuslaningen.se/nyheter/1.448633-en-robot-ska-just-mjolka-rosa>>

[Hämtad 2014-02-01]

Coop Butiker & Stormarknader AB. 2013. coop.se [online] Tillgänglig på:

[https://www.coop.se/Globala-sidor/om\\_coop/Foretagsinformation/Coop-butiker-och-stormarknader/](https://www.coop.se/Globala-sidor/om_coop/Foretagsinformation/Coop-butiker-och-stormarknader/)

[Hämtad 2013-12-27]

Dinkel - Labans kvarn 2013. labanskvarn.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.labanskvarn.se/Dinkel.htm>>

[Hämtad 2013-12-27] \* Finns som länk på Labans kvarns hemsida.

Djurskyddslag (1988:534). 2014. Riksdagen.se [online] Tillgänglig på:

[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Djurskyddslag-1988534\\_sfs-1988-534/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Djurskyddslag-1988534_sfs-1988-534/)

[Hämtad 2014-12-09]

Dotetorps Agg AB, 2013. dotetorp.nu [online] Tillgänglig på:

<<http://www.dotetorp.nu/>>

[Hämtad 2013-11-22]

Ejmunds Gårdskött AB. 2013. ejmunds.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.ejmunds.se/>>

[Hämtad 2013-12-13]

Ekologisk produktion. 2013. jordbruksverket.se [online] Tillgänglig på:

<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/miljoochklimat/ekologiskproduktion/vadarekologiskproduktion.n.4.7850716f11cd786b52d80001021.html>

[Hämtad 2014-01-20] \* Jordbruksverkets informationssida rörande Ekologisk produktion.

Emmer, Dinkel, Nakenhavre, Naket korn. Warbro Kvarn AB [online] Tillgängligt på:

<<http://www.warbrokvarn.se/grodor.html#dinkel>>

[Hämtad 2014-01-18] \* Finns som länk på Warbro kvarns hemsida.

Emåmejeriet AB. 2013. emamejeriet.se [online] Tillgänglig på:

<[http://www.emamejeriet.se/sd\\_page/2/1/index.php?lat=1](http://www.emamejeriet.se/sd_page/2/1/index.php?lat=1)>

[Hämtad 2013-12-27]

En God Granne AB. 2013. engodgranne.com [online] Tillgänglig på:

<<http://www.engodgranne.com/>>

[Hämtad 2013-11-15]

Grisportalen. 2014. grisportalen.se [online] Tillgänglig på:

<http://www.grisportalen.se/huvudsida/artiklar/2011/05%20Maj/110512Kraftig.html>

[Hämtad 2014-01-10] \* Finns som referens på respondent Bertil Hilbertsson

Gun Ragnarsson. 2013. Rangarssons.com [online] Tillgänglig på:

<<http://ragnarssons.com/>>

[Hämtad 2013-10-08]

Gun Ragnarsson TV 4 play 2013-12-16 22:20, "Kritik mot för liten andel ekologisk julskinka" tv4.se [online] Tillgänglig på:

<[http://www.tv4play.se/program/nyheterna?video\\_id=2511702](http://www.tv4play.se/program/nyheterna?video_id=2511702)>

[Hämtad 2014-01-15] \* Om Gun Ragnarssons verksamhet i uppmärksammat TV program.

Gårdsnära . 2013. gardsnara.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.gardsnara.se/>>

[Hämtad 2014-01-17]

Göteborgs Posten. 2007. "Tjolöholms köttbonde tog priset". gp.se [online] Tillgänglig på:

<http://www.gp.se/nyheter/halland/1.141682-tjoloholms-kottbonde-tog-priset>

[Hämtad 2014-01-20] \* Artikel om Tjolöholms Gård och Ingemar Milleson.

Göteborgs Posten. eGP, 2011. "Ska vi importera all mat till Sverige?". gp.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.gp.se/nyheter/debatt/1.523810-ska-vi-importera-all-mat-till-sverige->>

[Hämtad 2014-08-18]

H. Karlssons Charkuterier AB. 2013. karlssonschark.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.karlssonschark.se>>

[Hämtad 2013-11-08]

Hemköp Onsala, Österströms Livs AB. 2013. hemkop.se [online] Tillgänglig på:

<<https://www.hemkop.se/Butiker/Hemkop-Onsala/>>

[Hämtad 2013- 11-15]

ICA Maxi Stormarknad Gävle. 2013. ica.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.ica.se/butiker/maxi/gavle/maxi-ica-stormarknad-gavle-10800/start/>>

[Hämtad 2013- 11-15]

ICA Maxi Stormarknad Helsingborg. 2013. ica.se [online] Tillgänglig på:

<http://www.ica.se/butiker/maxi/helsingborg/maxi-ica-stormarknad-helsingborg-9700/start/>  
[Hämtad 2013- 11-15]

ICA Maxi Stormarknad Jönköping. 2013. ica.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.ica.se/butiker/maxi/jonkoping/maxi-ica-stormarknad-jonkoping-9937/start/>>  
[Hämtad 2013- 11-15]

ICA Maxi Stormarknad Lindhagen. 2013. ica.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.ica.se/butiker/maxi/stockholm/maxi-ica-stormarknad-lindhagen-13164/start/>>  
[Hämtad 2013- 11-15]

ICA Maxi Stormarknad Luleå. 2013. ica.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.ica.se/butiker/maxi/lulea/maxi-ica-stormarknad-lulea-11650/start/>>  
[Hämtad 2013- 11-15]

ICA Nära Haga Göteborg. 2013. ica.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.ica.se/butiker/nara/goteborg/ica-nara-haga-1696/start/>>  
[Hämtad 2013- 11-15]

Jordbruksverket. 2014. jordbruksverket.se [online] Tillgänglig på:  
<[http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/odling/vaxtskydd/vaxtskyddscentralerna/uppsala/vaxtskydds\\_brevuppsala/uppsala2014/nr1utsade.5.465e4964142dbfe4470e96d.html](http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/odling/vaxtskydd/vaxtskyddscentralerna/uppsala/vaxtskydds_brevuppsala/uppsala2014/nr1utsade.5.465e4964142dbfe4470e96d.html)>  
[Hämtad 2014-11-12]

Jordbruksverket-Genteknik. 2014. jordbruksverket.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/odling/genteknikgmo.4.373db8e013d4008b3a18000378.htm>>  
[Hämtad 2014-11-22]

Klimatmärkning för mat. 2009. Klimatmärkningen.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.klimatmarkningen.se/wp-content/uploads/2009/12/2009-4-notkott.pdf>>  
[Hämtad 2014-08-10]

Labans Kvarn AB. 2013. labanskvarn.se [online] Tillgänglig på:  
< <http://www.labanskvarn.se>>  
[Hämtad 2013-12-27]

Landsbygdens Folk (LF). 2014. Landsbygdens Folk (LF) är Finlands enda svenskspråkiga landsbygdstidning. Den är medlemstidning för Svenska lantbruksproducenternas centralförbund (SLC) och når alla finlandssvenska lantbrukare (cirka 13.500).

EU importerar nötkött från argentinska feedlots. 2014. [online] Tillgänglig på:  
< [http://www.slc.fi/lf\\_nyhet.asp?id=4533](http://www.slc.fi/lf_nyhet.asp?id=4533)>  
[Hämtad 2014-11-22]

Lida Trädgård AB. 2013. lidatradgard.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.lidatradgard.se/>>  
[Hämtad 2013-12-27]

Limabacka Kvarn AB. 2013. limabackakvarn.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.limabackakvarn.se/>>  
[Hämtad 2013-09-05]

Långås Potatis och Rotfrukter Aktiebolag. 2013. langas.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.langas.se/>>  
[Hämtad 2013-12-17]

Martin & Servera AB. 2013. martinservera.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://www.martinservera.se/>>  
[Hämtad 2013-12-28]

Mat- och Jordbruksnätverket – Naturskyddsföreningen 2014 [online] Tillgängligt på:  
<<https://matochjordbruksnatverket.wordpress.com/>>  
[Hämtat 2014-10-12]

Menigo Foodservice AB. 2013. menigo.se [online] Tillgänglig på:  
< <http://www.menigo.se> >  
[Hämtad 2013-11-13]

MOEK. 2013. moek.se [online] Tillgänglig på:  
< <http://www.moek.se/1/1.0.1.0/2/1/>>  
[Hämtad 2014-01-18]

Naturvårdsverket. 2014. naturvardsverket.se [online] Tillgänglig på:  
<http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Naturvard/Genetiskt-modifierade-organismer/GMO-i-Sverige/>  
[Hämtad 2014-12-02]

Norrbottnensgårdens Slakteri AB. 2014. norrbottensgarden.se [online] Tillgänglig på:  
<http://www.norrbottensgarden.se/>  
[Hämtad 2014-01-23] \* Länk finns på Maxi ICA Stormarknad Luleå:s hemsida.

Nordchark AB. 2014. nordchark.se [online] Tillgänglig på:  
<http://www.nordchark.se/>  
[Hämtad 2014-01-23] \* Länk finns på Maxi ICA Stormarknad Luleå:s hemsida.

Norrgrönt Ekonomisk förening. 2013. norrgront.se [online] Tillgänglig på:  
<http://norrgront.se/>  
[Hämtad 2014-01-18]

Orga Kvarn Aktiebolag. 2013. orgakvarn.se [online] Tillgänglig på:  
<<http://orgakvarn.se>>  
[Hämtad 2013-12-27]

Sanda Hönseri AB. 2013. sandahonseri.ekogardar.se [online] Tillgänglig på:  
<http://sandahonseri.ekogardar.se/>  
[Hämtad 2013-12-22]

Skottorps Mejeri AB. 2013. skottorpsmejeri.se [online] Tillgänglig på:  
< <http://skottorpsmejeri.se/>>  
[Hämtad 2013-12-26]

Skottorps Slott. 2014. skottorpsslott.se [online] Tillgänglig på:

< <http://skottorpsslott.se/>>

[Hämtad 2014-01-20] \* Utökad information om Skottrops slott och mejeri.

Skärvångens Bymejeri AB, 2013, bymejeriet.se [online] Tillgänglig på:

< <http://www.bymejeriet.se/>>

[Hämtad 2013-12-29]

Statistiks årsbok 2013. 2013 scb.se [online] Tillgänglig på:

<[http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV0904\\_2013A01\\_BR\\_06\\_A01BR1301.pdf](http://www.scb.se/statistik/publikationer/OV0904_2013A01_BR_06_A01BR1301.pdf)>

[Hämtad 2014-11-13]

Stensåkra Charkuteri AB. 2013. stensakra.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.stensakra.se>>

[Hämtad 2013-12-27]

Stöpafors Kvarn (enskild firma). 2013. stopaforskvarn.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.stopaforskvarn.se>>

[Hämtad 2013-12-29]

Svensk Cater AB. 2013. svenskcater.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.svenskcater.se>>

[Hämtad 2013-12-28]

Svensk Cater AB/Lokalproducerat. 2013. svenskcater.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.svenskcater.se/?page=85>>

[Hämtad 2013-12-28]

Svenska Livsmedel. svenskallivsmedel.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.svenskallivsmedel.se/Artiklar/Artiklar/tabid/1244/ctl/Details/mid/2895AcVibu/ItemId/485/Default.aspx>>

[Hämtad 2013-12-20]

Tjolöholms Lantbruks AB. 2013, Gardens-delikatesskött.se [online] Tillgänglig på:

< <http://www.gardens-delikatesskott.se> >

[Hämtad 2013-12-27]

Tjolöholms Slott. 2014. tjoloholm.se/hem?jglmid=1 [online] Tillgänglig på:

< <http://www.tjoloholm.se/hem?jglmid=1>>

[Hämtad 2014-01-20] \* Utökade information om Tjolöholms Slott och lantbruk.

Trollåsens Tomater AB. 2013. olsegarden.com/SE/Lokalodlat [online] Tillgänglig på:

< <http://www.olsegarden.com/SE/Lokalodlat/>>

[Hämtad 2013-11-30]

Upplands Potatis AB. 2013. gardsnara.se/uppsala/upplands\_potatis [online] Tillgänglig på:

<[http://www.gardsnara.se/uppsala/upplands\\_potatis](http://www.gardsnara.se/uppsala/upplands_potatis)>

[Hämtad 2013-12-29]

Vapnö Slott. 2013. wikipedia.org [online] Tillgänglig på:

<[http://sv.wikipedia.org/wiki/Vapn%C3%B6\\_slott](http://sv.wikipedia.org/wiki/Vapn%C3%B6_slott)>

[Hämtad 2014-01-20] \* Utökade information om Vapnö Slott och Wapnö AB.

Wapnö AB, (Wapnö Mejeriprodukter). 2013. wapno.se [online] Tillgänglig på:

<<http://wapno.se/>>

[Hämtad 2013-12-20]

Warbro Kvarn AB. 2013. warbrokvarn.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.warbrokvarn.se>>

[Hämtad 2013-12-29]

Widegrens Gård AB. 2013. widegrens.se [online] Tillgänglig på:

<<http://www.widegrens.se>>

[Hämtad 2013-12-26]

Nollpunktsanalys. 2014 [online] Tillgänglig på:

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Nollpunktsanalys>

[Hämtad 2014-11-25]

Wästgotarna Ek. Förening. 2014. wastgotarna.se [online] Tillgänglig på:

<http://www.wastgotarna.se>

[Hämtad 2014-01-22]

Upplandsbonden. 2013.upplandsbonden.se [online] Tillgänglig på:

< <http://www.upplandsbonden.se> >

[Hämtad 2013-12-20]

# Bilaga 1 – Intervjumall

---

## **Hur ser avtalsupplägg ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/ detaljister?**

- 1) Är ni jämspelta när ni förhandlar om ett ÅF-avtal?
- 2) Vilka typer av avtal använder du till?
  - Ica
  - Dagab/Axfood/Hemköp/Willys
  - Coop
  - Lidl
  - Netto
  - Närbutiker/Bensinstationer
  - Specialbutik/Delikatessbutik
- 3) Hur avtalar ni att butiken ska marknadsföra dina produkter?
- 4) Hur hanterar du avbrott i din verksamhet, exempelvis vid sjukdom?
- 5) Hur hanterar du risker i och med att du hanterar levande djur?
- 6) Är det något som ni tror påverkar möjligheten till bättre avtal gentemot grossister/detaljister jämfört med era konkurrenter från utlandet?

## **Hur ser maktbalansen ut mellan mindre livsmedelsproducenter och grossister/ detaljister i de avtal som ingås och har de någon påverkan på hur avtal ingås?**

- 7) Hur lätt/svårt är det att skaffa återförsäljare?
- 8) Känner ni någon olust när det gäller avtal med de stora aktörerna?
- 9) Vad krävs i förhandlingen av dig för att få ett avtal?
- 10) Är det stor skillnad i förhandlingsprocessen för att få ett avtal?
- 11) Är det någon skillnad i styrningen, d.v.s. hur detaljerade avtalen är?
- 12) Vad är det som är väsentligt för de olika aktörerna?
- 13) Tycker du att dina samarbetspartners har en bra överblick på sin samordning?



**Hur kommunicerar mindre livsmedelsproducenter sina produkters mervärden till grossister/  
detaljister och har de någon påverkan på hur avtal ingås?**

- 14) Vilken metod använder du för att skaffa återförsäljare?
- 15) Vilka egenskaper framhålls när det gäller produkten?
- 16) Är priset viktigt för konsumenten?
- 17) Hur utbyter ni information i och mellan de olika leden i logistikedjan?
- 18) Är det ofta som dina produkter tar slut i lager?
- 19) Hur går din prissättning till?
- 20) Tillsätter ni några ingredienser i ert kött som är bra eller tveksamma ur hälsosynpunkt?
- 21) Tydliggör ni er produkts ursprung när ni diskuterar med er grossist/detaljist?
- 22) Tydliggör ni er produkts svenska geografiska ursprung när ni diskuterar med er grossist/detaljist?
- 23) Ser ni ett ökat krav från grossister/detaljister att leverera produkter som är ekologiska/klimatsmarta/CO2-kompenserade?
- 24) Har detta krav förändrats över tiden?
- 25) Tror ni att er produkt ses som mer exklusiv om produkten är mer närproducerad?
- 26) Öka er möjlighet till bättre avtalsvillkor om produkten är närproducerad?
- 27) Erbjuder ni era grossister/detaljister mervärden utöver produkten som till exempel besök i butiker, varuprover, smakprover mm.?

# Bilaga 2 – Respondenter

Referenser respondenter

**Explorativ förstudie. Djup och telefonintervjuer.** Typ; **D**=Djup **T**=Telefon

**Br** = Bransch **K**=Kött, **M**=Mejeri, **S**=Spannmål **F**=Frukt & Gönt

**D**=Detaljist, **A**=Advokat, **G**= Grossist, **I**= Intermediär **K**= Köpman (ägare)

Företag	Typ	Br	Namn	Befattning	Oms milj	Antal Anst
Tjolöholms Lantbruks Aktiebolag	D	K	Ingemar Milleson	VD-ägare	9,8	4
Firma Gun Ragnarsson	D	K	Gun Ragnarsson	Ägare	5-10	4
Hemköp Onsala	D	D	Jessika Österström	Köpman	79	28
Hemköp Onsala	D	D	Patrik Österström	Köpman	79	28
Svensk Cater	T	G	Lasse Beijerstam	Inköpsdir.	2900	501
B. Andersson Frukt & Grönt AB	D	G *	Maria Andersson	VD- ägare	31,6	7

\* Grossist inom frukt och grönsaker

Referenser respondenter

**Huvudstudie. Djup och telefonintervjuer.** Typ; **D**=Djup **T**=Telefon

**Br** = Bransch **K**=Kött, **M**=Mejeri, **S**=Spannmål **F**=Frukt & Gönt

**D**=Detaljist, **A**=Advokat, **G**= Grossist, **I**= Intermediär **K**= Köpman (ägare)

Företag	Typ	Br	Namn	Befattning	Oms milj	Antal Anst
Ejmunds Gårdskött AB	T	K	Odd Norman	VD-Ägare	17	2
Upplandsbondens Ek. förening	T	K	Inger Gauffin	Ord.led.	20-50	6
Muf. Bertil Hilbertsson AB. H. Karlssons	D	K	Bertil Hilbertsson	Ägare	3	1
Charkuterifabrik	T	K	Fred Karlsson	Ord.led.	16,2	10
Stensåkra Charkuteri AB	T	K	Anders Starck	VD-Ägare	20,9	13
Wapnö AB	D	M	Lennart Bengtsson	VD	50 *	50*
Emåmejeriet AB	T	M	Patrik Evertsson	VD	68	20
Skärvångens Bymejeri AB	T	M	Tor Norrman	VD	13	12
Adelsöägg Aktiebolag	T	M	Björn Eriksson Anna-Lena	VD	18,3	9
Sanda Hönseri AB	T	M	Karlsson	Styr.supp	6	5
Dotetorps Ägg Aktiebolag	D	M	Johan Dotevall	Ord.led	35,9	15
Skottorps Mejeri AB	D	M	Ingmarie Müller-Uri	VD	3,6	7
Lida Trädgård Aktiebolag	T	F	Bertil Bjelkenstedt	Ord.led.	12,9	10
Upplands Potatis Försäljning AB	T	F	Göran Johansson	VD	9,8	5
Widegrens Gård Aktiebolag	T	F	Dan Widegren	VD	14,2	8
Norrgrönt Ekonomisk förening	T	F	Margaretha	Ord.led.	20-50	4

Olofsson						
MOEK odlarförening	D	F	Anette Borgström	Ord.led	20-50	19
Trollåsens Tomat Aktiebolag	T	F	Susanne Andersson	Ord.led	7	11
Långås Potatis AB	D	F	Tore Holmefalk	VD	33,7	11
Orga Kvarn Aktiebolag	T	S	Lennart Nyman	VD	24,6	8
Limabacka Kvarn AB	D	S	Bengt Nybergh	VD	1,8	3
Wästgötarna Ek. förening	T	S	Anders Lunneryd	Ord.led	3-5	8
Labans Kvarn AB	T	S	Lars Bergström	VD	4,1	4
Warbro Kvarn AB	T	S	Kerstin Björklund	VD	1,8	1
Berte Qvarnaktiebolag	D	S	Carsson&Olsson	Direktörer	200	28
Stöpafors Kvarn	T	S	William Olsson	VD-Ägare	8	3
Maxi ICA Stormarknad Gävle	T	D	Magnus Winges	Butikschef	319	63
Maxi ICA Stormarknad.Helsingborg	T	D	Rikard Hillarp	Butikschef	340	81
Maxi ICA Stormarknad Jönköping	T	D	Karl Ehn	Köpman	562	93
Maxi ICA Stormarknad Lindhagen	T	D	Mats Larsson	Köpman	356	83
Maxi ICA Stormarknad Luleå	T	D	Andreas Spinnell	Köpman	276	56
ICA Nära Haga	T	D	Jonas Malmros	Köpman	24,7	9
Kristoffer						
Coop Butiker & Stormarkn. AB	T	D	Harrysson	Direktör	26000	5570
Advokatfirman NORDIA	D	A	Lars Bergström	Partner	110	200
En God Granne AB	T	I	Anders Lareke	Ord.led	1,1	1
Menigo	T	G	Jonas Köhler	VD	4740	827
Svensk Cater	T	G	Lasse Beijerstam	Direktör	2900	501
Bergendahl & Son AB	T	G	Mats Sjödal	Ink.chef	8200	627
Martin&Servera AB	T	G	Per Idlund	Prod.chef	11500	2614

\* Andelen omsättning och personal som hänföres till mejeri inom företaget.