

Gröna Lammets värdekedja - Ekologisk från gård till butik?



Handledare:
Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

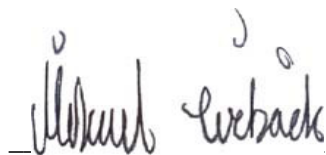
Författare:
Mikael Wibäck
Nicklas Ågren
Marita Åkerlund

Förord

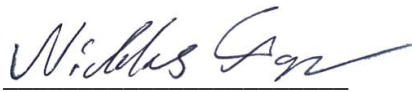
Denna uppsats syftar till att belysa en värdekedja inom livsmedelsindustrin som är KRAV-certifierad. Det har historiskt sett gjorts få liknande uppsatser, vilket bidragit till att våra primära källor varit väldigt betydelsefulla.

Vi vill därmed tacka alla i föreningen som tagit sig tid och släppt in oss på sina arbetsplatser med snabbt varsel trots deras tidspressade situation. Vi vill också tacka alla som visat intresse och hjälpt oss med idéer och information som varit värdefulla under studiens gång

Kristianstad, juni 2007



Mikael Wibäck



Nicklas Ågren



Marita Åkerlund

Sammanfattning

Uppsatsen syftar till att beskriva Gröna Lammets värdekedja samt dess framtidsutsikter. Gröna Lammet är en ekonomisk förening som är KRAV-certifierad. Problemen vi identifierade under arbetets gång handlar främst om värdekedjans uppbyggnad och vilka som ingår i den. Vidare ställde vi oss frågan: är hela värdekedjan ekologisk?

Vi har utfört intervjuer och studiebesök i föreningens kedja för att skapa en rättvis bild av hur processen från djur till konsument fungerar. Intervjuobjekten valdes framför allt efter tillgänglighet samt efter vilken information de skulle kunna tänkas ge oss. Analysen gjordes med hjälp utav befintliga teorier, litteratur samt artiklar. Vidare analyserades värdekedjan utifrån tre olika perspektiv: tekniskt, ekonomiskt och socialt.

Föreningen sköter leveranserna från uppfödare till slakteri, men ut till slutkonsument anlitas inhyrda företag. Då åkeriernas transportsträckor ligger utanför föreningens kontroll medför detta att Gröna Lammet inte kan garantera ett slutligt totalt ekologiskt värde på produkterna. Vi presenterade en lösning till problemet genom en integrerad transportservice vilket skulle möjliggöra en mer omfattande ekologisk kontroll över värdekedjan.

Uppfödarna bör inte beräkna all KRAV-kostnad på hela lammkroppen eftersom allt på lammet inte är förädlingsbart. En lösning till detta problem är framtagning av nya produkter från lammkroppen. Denna lösning ökar även föreningens intäkter eftersom nya produkter blir introducerade på nya marknader.

Beroendesituationen mellan uppfödare och slakteri kan ses som gynnsamt för föreningen, de strävar förmodligen efter samma mål. Uppfödarna kan vara nyckeln till expansion och vi presenterade här hur föreningen kan hantera dessa parter.

Abstract

The purpose with this essay is to describe the value chain of the company Gröna Lammet and its prospects for the future, the company is KRAV certificated. The problems we identified while working with this essay were about the structure of the value chain and the different parts of it. We also posted the following question: is the value chain totally ecological?

To build us a fair view of the process from animal to consumer, we have done interviews and visited local breeders. Those we met were chosen after availability and in view of the information they could give us. The analysis was made with the help of theories, literature and articles. Furthermore the value chain was scrutinized from three perspectives: technical, economical and social.

Gröna Lammet coordinates and delivers the animal transportations from the breeder to the slaughtering process, but from there it has rented services from other companies. Since the transportations of these are not under the control of Gröna Lammet it creates an uncertainty on how ecological the products really are to the consumer. By attaching an internal transportation service and thus taking another step towards full ecological control of the value chain this problem could be solved.

The breeders should not calculate the costs of the KRAV certification on the whole lamb body, since the whole body cannot be processed. A solution to this problem would be to create new products so that all pieces of the body can be used. This solution will also increase the incomes of Gröna Lammet since more products are introduced to new markets.

The social connection between breeders and butchers can be viewed from a positive perspective; they fight for the same goal. The breeders can be the key to a company expansion though; therefore we have presented how Gröna Lammet can deal with those of interest.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	7
1.1	Bakgrund.....	7
1.2	Problemdiskussion	8
1.3	Problemformulering	9
1.4	Syfte	9
1.5	Disposition.....	10
2	Metod	11
2.1	Inledning.....	11
2.2	Datainsamling.....	12
2.2.1	Primärdata.....	12
2.2.2	Val av intervjupersoner	13
2.2.2.1	Intervjuunderlag	14
2.2.3	Sekundärdata.....	15
2.3	Vetenskapligt perspektiv	16
2.3.1	Aspekter på värdekedjan.....	16
2.4	Undersökningsmetod	17
2.5	Källkritik.....	17
2.6	Metodkritik.....	17
3	Teori	19
3.1	Värdekedja (Value Chain)	19
3.1.1	Tre aspekter	21
3.2	Intressentmodell	22
3.3	SWOT-modell.....	23
4	Empiri.....	25
4.1	Bakgrund.....	25
4.1.1	Avgifter och bidrag för ekologisk produktion.....	26
4.2	Uppfödning	27

4.3	Slakteri	29
4.4	Förädling	31
4.5	Försäljning (logistik, marknadsföring och konsument).....	32
5	Analys	35
5.1	Inledning.....	35
5.2	Tekniska aspekter	36
5.3	Ekonomiska aspekter	38
5.4	Sociala aspekter.....	41
6	Slutdiskussion	44
6.1	Slutdiskussion	44
6.1.1	Vidare forskning	47
	Källförteckning	48
	Bilagor	51

1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att ge en bakgrund till uppsatsens innehåll. Vi ger först en bakgrundsbeskrivning följt av en problemdiskussion och problemformulering därefter anger vi syftet och till sist en disposition över uppsatsens olika kapitel.

1.1 Bakgrund

Överallt i världen skärps nu kraven på att hushålla med jordens resurser och skapa en hållbar utveckling för Moder Jord. Det vi ska undersöka i vår rapport är ett antal lammuppfödare som redan tidigare har tagit sitt ansvar och driver sin produktion på ekologiska grunder, m a o deras uppfödning är KRAV-certifierad (*se bilaga 1 för vilka regler som gäller för att vara KRAV-certifierad*). Då ekologisk uppfödning medför något högre driftskostnader behöver avräkningspriset vid slakt vara högre än för de som fötts upp på ett konventionellt sätt. De uppfödare vi studerat ansåg att de inte fick gehör för sina krav på kompensation för KRAV-uppfödning hos det slakteri de anlidade och tog då saken i egna händer genom att bilda en ekonomisk förening år 2004 som fick namnet Gröna Lammet (*se bilaga 2 för villkor gällande ekonomisk förening*).

Gröna Lammet består av ett tiotal lammuppfödare i Skåne och föreningens syfte är att skapa ett bättre samarbete mellan uppfödarna, men även att ha en nära kontakt med andra aktörer främst kunder på marknaden. Enligt en uppfödare i föreningen, skall de tillsammans kunna fungera som en stark leverantör med mer marknadsorienterad produktion och bättre marknadsföring. Målet med samarbetet i föreningen är ett helhetskoncept som stämmer med konsumentens önskemål och ger god lönsamhet i alla led. För att lyckas med detta och bli framgångsrika krävs det att

man skapar ett hållbart system längs hela kedjan från foderproduktion och uppfödning över produktutveckling och distribution och ända fram till konsumenten.

1.2 Problemdiskussion

Debatten om miljön har förmodligen inte undgått någon de senaste åren. Vi uppmanas exempelvis att konsumera smart och använda mindre resurser för att ha större möjlighet att lämna över vår planet i ett gott skick till kommande generationer. Inte bara enskilda personer måste bli mer resurssnåla utan även företag och organisationer måste kontinuerligt se över sina resursutnyttjanden.

Företagen gör regelbundna optimeringar i sina värdekedjor, vilket innebär att de ständigt försöker göra förbättringar i varje steg av kedjan. De ser bl.a. över resursförbrukningen i varje delprocess samt satsar på att göra vinster i produktionstiden. Detta kan i sin tur t.ex. leda fram till förbättrad kvalitet och kostnadsbesparingar, men det kan även leda fram till konkurrens fördelar gentemot andra företag eftersom man får en mer resurssnål produktion både vad det gäller tid och material. Detta är förbättringar som i slutändan kommer konsumenten till godo. Hur man kan minska sitt resursutnyttjande är alltså inte en ny fråga för företag och organisationer. Man kan dock ställa sig frågan om motivet för resursbesparingar är pga. hänsyn till miljön eller om det främst görs utifrån ekonomisk synpunkt. Hur som helst, resursbesparingar resulterar i mindre resursanvändande som gynnar både miljön och vår framtid på planeten.

Idag finns det allt fler företag och organisationer som har affärsidéer som går ut på att skydda och bevara miljön. Det kan man exempelvis se i Tyskland där det under senare år öppnats butiker som är helt ekologiska (Kristiansson 2007).

Även i Sverige har man blivit mer medveten och med diskussioner i media om miljöfrågor och miljöhot växer ständigt efterfrågan på miljövänliga produkter och företag. En affärsidé kan bl.a. gå ut på att vara snabb med att följa miljötrenden.

Gröna Lammets är en KRAV-certifierad ekonomisk förening med en produktion som skall gynna miljön och ta hänsyn till att djurens hälsa beaktas i hela uppfödningsskedet. Föreningen har strävat efter att ta kontroll över hela sin värdekedja, från uppfödning fram till slutkonsument. Hur har man lyckats med denna uppgift och vilka möjligheter och svårigheter ger en fortsatt satsning? Hur ser värdekedjan ut i ett företag som arbetar utifrån ekologiska grunder och kan även ett sådant företag lida av brister i sitt resursanvändande? Följer föreningen sin affärsidé? Är det miljöperspektivet som är huvudfrågan i föreningen eller är det de ekonomiska frågorna? Har värdekedjans struktur endast påverkats av KRAV-certifieringen eller kan det finnas andra intressen som gör att kedjan ser ut som den gör idag? Har föreningen total kontroll över hela värdekedjan?

1.3 Problemformulering

Ovanstående problemdiskussion leder fram till de frågor som har kommit att bilda utgångspunkten för denna uppsats:

- Hur ser föreningens värdekedja ut?
- Vilka aktörer ingår i värdekedjan?
- Är hela värdekedjan ekologisk?
- Hur ser föreningens framtidsutsikter ut?

1.4 Syfte

Syftet med arbetet är att kartlägga, beskriva och analysera Gröna Lammets värdekedja utifrån tre aspekter: tekniskt, ekonomiskt och socialt. Värdekedjan

innefattar allt från uppfödning av djur till färdig konsumerbar produkt. Vi diskuterar även föreningen i ett framtidsperspektiv.

1.5 Disposition

I kapitel ett tar vi upp en inledning och beskriver bakgrunden till examensarbetet. Vi har även en problemdiskussion och en problemformulering. Därefter beskriver vi syftet och avslutar sedan med en disposition som i kort beskriver innehållet i de olika kapitlen.

I kapitel två beskriver vi vilka metoder vi har använt oss av. Vi beskriver valet av insamlingsmetod och val av struktur på rapporten samt kommer med kritik på våra metodval.

Under kapitel tre beskriver vi de teorier och modeller vi kommer att använda oss av i rapporten.

Kapitel fyra innehåller den empiriska information vi samlat in om de olika delarna i Gröna Lammets värdekedja.

I kapitel fem analyserar vi de tekniska, ekonomiska och sociala aspekterna på de fyra ingående delarna i föreningens värdekedja. För att styrka våra argument använder vi oss av befintliga artiklar, modeller och teorier.

Slutligen i kapitel sex använder vi oss av SWOT-modellen för att belysa de punkter vi anser vara av störst betydelse för föreningens framtida utveckling. Vi drar även paralleller med andra undersökningar och avslutningsvis för vi fram frågor som vi finner intressanta för vidare forskning.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur vi har gått till väga när vi samlat in information till rapporten. Vi kommer även att beskriva de olika vetenskapliga begrepp och metoder som vi använt oss av, detta för att skapa en bättre förståelse för läsaren.

2.1 Inledning

Vi kom i ett tidigt skede av vårterminen i kontakt med VD:n för Holding AB som efterfrågade hjälp med att göra en utvärdering av ett projekt som gick under arbetsnamnet "Lamminnovation". Det var ett projekt som Region Skåne och Kristianstads Kommun drev tillsammans med den ekonomiska föreningen Gröna Lammet och som syftade till att utveckla föreningens produkter och synliggöra dem på marknaden. Detta ledde i sin tur till att när perioden för examensarbetet började hade vi redan samlat in en del värdefull information.

Vårt mål var inledningsvis att göra en utvärdering av projektet Lamminnovation men efter diskussion med våra handledare på Ekonomiska institutionen vid Högskolan Kristianstad fick vi tänka om beträffande detta. Vi kom fram till att en utvärdering kunde göras först efter en grundlig kartläggning av den ekonomiska föreningens värdekedja. Denna kartläggning skulle vara nog så tidskrävande och pga. det begränsade tidsutrymmet för arbetet fick vi i första hand inrikta oss på att beskriva och analysera de ingående delarna i värdekedjan.

För att bilda oss en egen uppfattning om hela värdekedjan tog vi kontaktat med några av föreningens uppfödare samt slakteriet som föreningen använder. Med

dessas parter har det sedan gjorts olika former av intervjuer, se vidare under rubriken "val av intervjupersoner". Vi har även gjort studiebesök i några av de Malmborgsbutiker som säljer kött producerat av föreningen och på utvalda platser även gjort empiriska undersökningar.

2.2 Datainsamling

Det finns två typer av data och dessa kan vara antingen primära eller sekundära. Primärdata är det som undersökaren själv samlar in genom olika insamlingstekniker som är anpassade för att lösa det aktuella problemet. Sekundärdata är sådan information som redan samlats in och dokumenterats av andra undersökare (Christensen et al. 2001).

Vi har använt oss av både primär- och sekundärdata för att samla in information om undersökningsämnet. Genom olika intervjuer och studiebesök har rapportens primärdata samlats in. Vi har använt kompletterande sekundärdata för att skapa en bättre förståelse för liknande problem.

2.2.1 Primärdata

Vi genomförde ett antal intervjuer med de uppfödare som ingår i den ekonomiska föreningen Gröna Lammet. Medlemmarna i föreningen har sin uppfödning på olika platser och intervjuerna fick genomföras på den platsen som den aktuella uppfödaren befann sig.

Vid de intervjuer vi utförde använde vi oss av bandspelare för att spela in vad som sades. Vi genomförde dem som semistrukturerade intervjuer vilket innebär att man har en lista på teman och frågor som ska beröras under intervjun (Christensen et al. 2001), både innehållet och ordningen varierade från intervju till intervju. Orsaken till att vi valde detta arbetssätt var att få, för oss, en djupare förståelse för deras arbete

och sambandet mellan de olika aktörerna i värdekedjan. Vi var även på studiebesök hos slakteriet där vi observerade det praktiska arbetet och gjorde en personlig intervju.

2.2.2 Val av intervjupersoner

Vår första ambition var att intervjua alla de tolv uppfödarna men på grund av att de är belägna på olika platser i Skåne och tiden för arbetet var begränsat gjorde vi våra val utifrån vem vi trodde kunde hjälpa oss med mest relevant information.

Vi hade i ett tidigare skede varit i kontakt och genomfört en intervju med den person som arbetar halvtid med att driva olika frågor i projektet Lamminnovation. Denna person hade inte någon tidigare relation till Gröna Lammet utan är inhyrd på begränsad tid under projektets gång. Informationen som vi erhöll vid det mötet har vi använt oss av även i detta arbete. Vi har även haft kontakt med honom via telefon vid ett senare tillfälle och fick då en kort beskrivning om de aktiviteter som är planerade att genomföras inom projektets ramar de närmsta åren.

Ingela Löfquist var den lammuppfödare vi intervjuade först. Ingela har även en anställning på Hushållningssällskapet där hon har hand om ekologisk rådgivning. Genom en personlig intervju med henne fick vi bl.a. information om hur föreningen startade och vilka krav som ska uppfyllas för att bedriva ekologisk djurhållning. Vi fick också reda på vilka av uppfödarna som har de olika befattningarna i föreningen. Genom denna intervju fick vi även veta vilka som ingår i föreningens värdekedja. Vi har vid senare tillfällen även fått svar via mail av henne på några kompletterande frågor.

För att få en inblick i produktionen valde vi Ulf Pyk som är den största uppfödaren och tillika ordförande i föreningen. Med honom gjorde vi en personlig intervju och den utfördes i hans bostad. Han gav oss då en bra beskrivning om hur uppfödningen av

lamm går till och vad det innebär rent praktiskt. Han kunde även bistå oss med information om hur uppfödningen fungerar hos mindre uppfödare. Vi fick också övergripande information om föreningen och lite av deras framtidsplaner.

Torbjörn Ohlsson var den tredje uppfödaren vi intervjuade. Han är både informationsansvarig i föreningen och har hand om fördelningen av de veckovisa åtagande av leveranser till kunderna. Genom en telefonintervju med honom fick vi en inblick i hur försäljningsarbetet går till. Vi fick även information om hur de arbetar med markandsföringen av deras produkter.

Vi utförde även en intervju med Lars Ipsen i samband med ett studiebesök på det lilla privatägda slakteri som föreningen anlitar. Vi ville bilda oss en uppfattning om hur man går till väga rent praktiskt men även få information om dess betydelse i värdekedjan. Han var mycket tillmötesgående och vi fick svar på alla de frågor som ställdes. Tyvärr fick vi inte vara åskådare under själva slaktprocessen p.g.a. de hygieniska reglerna utan vi fick tillvägagångssättet muntligt och grundligt beskrivit för oss. Vi fick också en klar bild om hur produkten går vidare i värdekedjan. Lars som är slakteriets ägare ingår även i Gröna Lammets styrelse.

2.2.2.1 Intervjuunderlag

Intervjuunderlagen (*se bilaga 4*) skapades utifrån flera nyckelfaktorer. Detta då vi inte visste vilka problem som skulle dyka upp under arbetets gång. Underlaget delades in i tre kategorier:

1. En beskrivande del där man fick en klar bild utav värdekedjan.
2. En organisatorisk del där vi kunde få en uppfattning om en eventuell existerande hierarki, fanns det någon som styrde mer i föreningen?

-
3. En andel frågor där syftet var att kontrollera hur prissättningen var ut mot kund i butik, detta för att möjliggöra en diskussion om föreningens marknadspotential.

Frågorna skulle hjälpa oss att skapa förståelse för föreningen och hela dess värdekedja och då inte bara de fysiska flödena. Då vi önskade att få en bredare inblick krävdes det frågor som gick på djupet och skapade förståelse för hur människor fungerar under samspel i föreningen. För att slutligen ha möjlighet till en diskussion om föreningens framtida potential krävdes en kontroll av prisbilden för KRAV-märkta lammprodukter.

2.2.3 Sekundärdata

De sekundärdata som använts i rapporten är sådana som bygger på liknande fenomen och har bl.a. inhämtats genom diverse artiklar och litteraturstudier. Detta har i första hand skett på högskolebiblioteket i Kristianstad men vi har även använt oss av litteratur från tidigare studier. Det har dock genomförts få liknande studier vilket begränsat denna källinsamling. Vi har även sökt information via Internet om t ex ekologisk djurhållning, värdekedjor och entreprenörskap i småföretag, detta gjorde vi för att bilda oss en bredare uppfattning om problemet och försöka hitta andra infallsvinklar på området. Vårt mål var även att titta på föreningens ekonomi, men eftersom en mindre ekonomisk förening inte har inskickningsplikt av årsredovisningen har vi ej lyckats få fram dessa uppgifter. Dock har det vid intervjuerna framgått att föreningen inte uppvisar "röda siffror" dvs. de går inte med förlust. De sekundärdata som vi fått fram om Gröna Lammet är från deras egen hemsida samt viss statistik från KRAV:s och Ekokötts hemsidor.

2.3 Vetenskapligt perspektiv

När man talar om vetenskapsteori så menar man läran om vad vetenskap är, hur den utvecklas och hur den samspelar med praxis och samhällsutvecklingen rent allmänt. För att kunna förstå och tolka vad det är vi undersökt är det viktigt att tänka igenom vetenskapsteorin. Vi har använt oss av en hermeneutisk vetenskapsteori som betyder läran om tolkning och förståelse av resonemang. Detta är en forskningsmetod där tolkning är ett centralt begrepp (Andersen 1998). Vi ansåg att den hermeneutiska forskningsmetoden passade oss bäst eftersom vi utför en kartläggning av Gröna Lammets värdekedja och desto mer vi utforskar desto mer byggs vår kunskap om organisationen upp. Våra empiriska undersökningar och intervjuer ger oss ett underlag som är väldigt öppet och lättbearbetat och när vi fått en tydlig bild av föreningens värdekedja kan vi utifrån våra insamlade data göra en beskrivning och analys av Gröna Lammet.

2.3.1 Aspekter på värdekedjan

Vi har valt att beskriva värdekedjan utifrån tre olika aspekter: tekniska, ekonomiska och sociala. Anledningen till att vi valde dessa aspekter var att vi på ett så bra sätt som möjligt skulle täcka hela värdekedjan. Vi ville skapa en bättre förståelse och visa vad som sker mellan intressenterna och inte bara vad som händer med produkterna och dess utveckling längs vägen. De tre olika aspekterna kan med fördel användas som utgångspunkter då dessa binder samman ett företag eller organisation. Detta eftersom företagen inte bara består utav produkter utan även av sociala kopplingar som binder det samman.

2.4 Undersökningsmetod

Vår ansats var att göra en förklarande och förstående rapport och därför valde vi att göra en fallstudie av kvalitativ karaktär. Syftet med en fallstudie är att tränga ned djupt i ett informationsrikt och unikt fall för att fånga komplexa mönster och processer. Detta hade vi inte uppnått genom en kvantitativ metod. Fördelarna med den kvalitativa metoden är att det ges möjligheter för öppna frågor och diskussion vid intervjun som gör att man kan tränga djupare ner i ämnet. Eftersom vårt mål var att kartlägga hela värdekedjan från uppfödare till konsument och skaffa oss fördjupad kunskap inom området ansåg vi att bästa resultat uppnåddes sannolikt genom triangulering. Detta innebar att vi använde oss av flera olika typer av datakällor, olika typer av data och olika insamlingstekniker samtidigt (Christensen et al. 2001).

2.5 Källkritik

Under arbetets gång använde vi oss av olika sekundärdata och empiriska undersökningar. Det kan finnas anledningar till att förhålla sig kritisk till några av dessa data. Eftersom intervjuer skett med intressenter inom föreningen Gröna Lammet kan det inte uteslutas att intervjuobjekten har varit partiska i vissa svar. Det kan även riktas viss kritik mot vårt val av intervjuobjekt då det urvalet endast bygger på vår bedömning om vilka som vi ansåg skulle kunna ge oss relevant information.

2.6 Metodkritik

Vi valde den kvalitativa metoden i första hand för att få en fördjupad förståelse för det område vi undersökte. Genom de personliga intervjuerna ansåg vi att vi fick tillgång till information som skulle hjälpa oss i vår förståelse. Dock kan det finnas viss kritik till hur vi gått tillväga vid intervjun. Kritiken kan riktas på kodifieringen av allt material

från ljud till text som kan vara nog så tidskrävande vid en kort period, i detta fall tio veckor (Andersen 1998). Man kunde även ha reflekterat över inspelningsinstrumenten, i huvudsak att mikrofonen inte fångat upp eventuella reaktioner på intervjuobjekten. En videokamera kunde mycket bättre ha fångat upp helheten, detta är dock bara om respondenten känt sig avslappnad. Om inte, kunde man ha räknat med mer bortfall än med vanlig mikrofon (Christensen et al. 2001). Att nämna är att vi bättre borde ha planerat intervjuerna med uppfödarna. Detta då vi snabbt insåg att vi startade detta arbete mitt i den säsong då de var som mest upptagna med vårsådden. Vi fick därmed svårigheter att träffa respondenterna, vilket drog ut på tiden i onödan.

3 Teori

I detta kapitel kommer vi att diskutera de teorier och modeller som vi bedömt var relevanta för ämnet. Med utgångspunkt från Value Chain-modellen har vi skapat en egen analysmodell med tre aspekter. Vi kommer även att använda oss av intressentmodellen samt SWOT-modellen som ligger till grund för vår slutdiskussion.

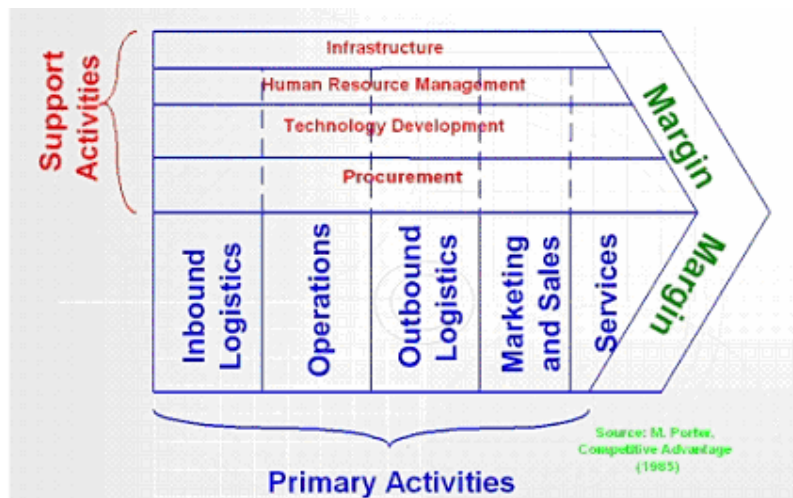
3.1 Värdekedja (Value Chain)

Value Chain (Johnson, Scholes & Whittington 2006) är egentligen namnet på en metod för strategisk planering som skapades av Michael Porter. Med hjälp av den kan man analysera specifika aktiviteter inom organisationer med utgångspunkt i frågan om och hur aktiviteter i organisationen skapar värde och konkurrensfördelar. Aktiviteterna delas upp i primära och sekundära. De primära aktiviteterna berör produkten, de sekundära aktiviteterna är de verksamheter som stödjer de primära. Genom att exempelvis kartlägga värdekedjan och beskriva en värdekedja och identifiera nyckelfaktorer inom denna kan man lättare se hur hela organisationen fungerar i praktiken men också vad som skulle kunna effektiviseras.

I de flesta sammanhang kan man sammankoppla en värdekedja i ett företag med värdekedjor i andra företag. Möjligheten att utveckla ett företags konkurrensfördelar kan i hög grad bero på hur effektivt man lyckas analysera och bearbeta hela värdekedjan där det enskilda företaget ingår.

Med hjälp av begreppet värdekedja kan man identifiera och analysera den information som spelar en roll inom branschen. Man kan med hjälp av modellen ta reda på vad som kan behöva insamlas och varifrån det kommer. En värdekedja kan

även visa var i kedjan som utökade system såsom statistisk processtyrning kan förbättra konkurrensfördelarna. Målet med hela processen är att genomföra en värdekedjeanalys och att på basis av analysen kunna organisera verksamheten på ett sådant sätt att värdeökningen i hela kedjan blir större än de nedlagda kostnaderna. Nedanstående modell sammanfattar ingredienserna i en sådan analys.



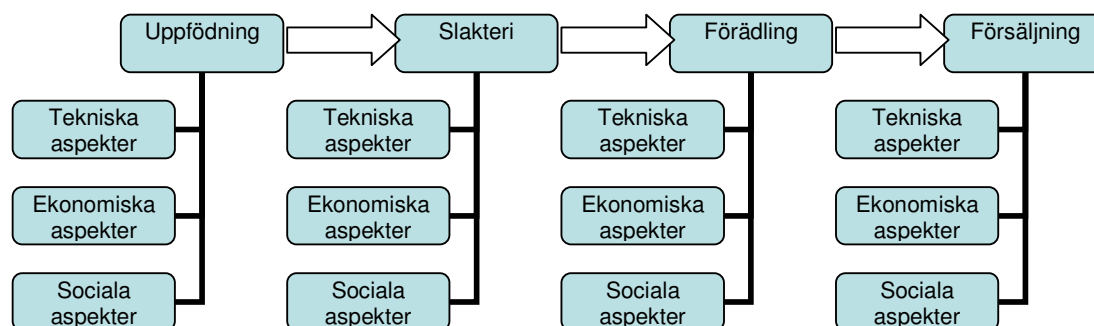
Figur 1. Value Chain (Porter Value Chain 2007)

Själva modellen innehåller nio stycken värdeskapande aktiviteter som delas in i primära och sekundära. De primära aktiviteterna ses som ett flöde från produktion i företaget ut till konsument och har som tidigare nämnts en direkt koppling till företagets produktflöde. För att nå det optimala läget är det viktigt att varje aktivitet genomförs effektivt och inte minst, att det finns bra kopplingar mellan aktiviteterna. De sekundära aktiviteterna krävs för att kontrollera och utveckla flödet. Stödaktiviteterna som de också kallas, har ingen direkt koppling till produkten utan skapar värde till flödet indirekt genom att stödja varje steg i de primära aktiviteterna. Själva värdet kan dock endast mätas genom resultatet i de primära aktiviteterna. Den skillnad i kostnad som uppstår för att utföra aktiviteten och det skapade värdet resulterar i en vinstmarginal. För att öka vinsten fokuserar man först och främst på de aktiviteter som skapar den största värdeökningen. Detta kan exempelvis göras

genom att kombinera olika primära aktiviteter på ett nytt sätt, som gör att samma arbete utförs på ett mer kostnadseffektivt sätt.

3.1.1 Tre aspekter

Med Porter's värdekedja som utgångspunkt har vi utvecklat vår analysmodell där vi utifrån varje primär aktivitet kommer att titta på tre aspekter, nämligen de tekniska, ekonomiska och sociala.



Figur 2. Analysmodell

De tekniska aspekterna hjälper oss att se de olika processer som används under produktens väg genom de primära aktiviteterna.

De ekonomiska aspekterna kan påvisa vilka primära aktiviteter som är de mest inkomstbringande och var det kan finns behov av utökade aktiviteter. Dock måste man även här belysa de bakomliggande beslut som fattas av företagen och som kan ge upphov till konsekvenser för andra aktiviteter i värdekedjan.

De sociala aspekterna är de sista i modellen. De är dock de mest svåranalyserade eftersom de oftast uppfattas olika från person till person. Inom dessa ramar kommer vi att försöka påvisa de olika relationer och faktorer som kan påverka ett företags beslutsfattande i de olika primära aktiviteterna.

3.2 Intressentmodell

Intressentbeteende eller "*Stakeholders theory*" (Mitchell, Agle & Wood 1997) är en teori som försöker att identifiera olika grupper inom ett företag eller organisation som kan tänkas ha olika intressen för ett företags framtida utveckling. En intressent i detta kan identifieras som den grupp eller individ som kan påverka eller påverkas av organisationens mål (Hannan & Freeman 1984). En intressent kan också identifieras utifrån dess makt eller ställning i en organisation. I en organisation kan en intressent besitta en nyckelprocess som är nödvändig för en organisations överlevnad som exempelvis en viss produktionsprocess.

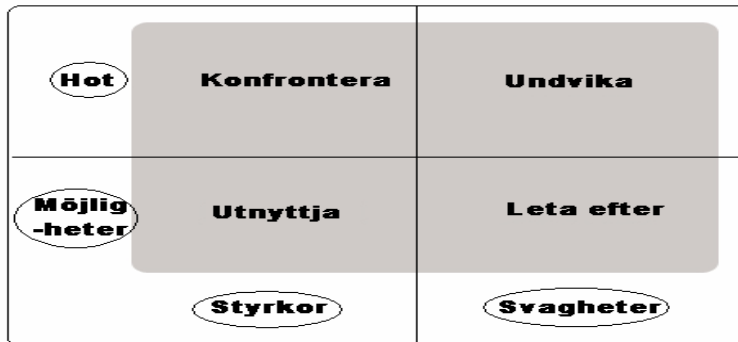
I ett aktiebolag kan aktieägare med mer andelar aktier påverka ett företags styrelse, eftersom man kan välja styrelse. I en ekonomisk förening kan en uppfödare med större uppfödning påverka beslut i föreningen genom exempelvis hot om utträde. Vart man än vänder sig i samhället finns det intressenter som försöker påverka till sin egen fördel. Företag kan bestå av mindre enheter eller divisioner och har olika intressenter som försöker påverka sin ställning gentemot företaget. Detta inte minst när det gäller omstruktureringar inom organisationen, som kan hota deras divisioner eller funktioner. Oavsett hur en organisation är uppbyggd eftersträvar man, sett ur individnivå, samma grundläggande mål, att med olika medel försöka fastställa sin egen överlevnad. Det är därför viktigt att kartlägga i en organisation var intressenterna befinner sig, detta kallas för "*Stakeholder mapping*" eller intressentanalys (Johnson, Scholes & Whittington 2006) Denna kartläggning gör att man lättare kan förstå en organisations beteende. Modellen kan appliceras på olika organisationer eftersom den är flexibel och kan anpassas efter organisationernas uppbyggnad. Svårigheterna kan dock vara att lyckas identifiera olika nyckelintressenter för att få rätt bild av den komplexa organisationen.

3.3 SWOT-modell

För att lättare kunna analysera och utvärdera en organisations strategiska position på marknaden kan man använda sig av en SWOT-modell (Jobber & Fahy 2003). Det är en enkel modell som tar upp de interna styrkor och svagheter som organisationen besitter samt de eventuella externa möjligheter och hot som kan finnas. Genom att upptäcka svagheter blir organisationen medveten om vilka hot som finns i dess omvärld.

Det som gör SWOT-modellen till en användbar modell i vår uppsats är att den är applicerbar inom alla områden av värdekedjan eftersom variablerna fritt kan anpassas efter föreningens uppbyggnad. Den ger även oss en tydlig struktur och är lätt att överblicka. Nackdelarna med modellen är att vi själva måste identifiera variablerna. Detta kan bidra till att modellens utfall påverkas av vår förmåga att analysera opartiskt. Modellen saknar också standarder för vad som räknas som en styrka respektive svaghet och vad som är en möjlighet eller ett hot. Bedömningen som individen gör har alltså en betydande roll vid tillämpningen av SWOT-modellen.

SWOT-modellen kan avbildas i en matrismodell med fyra rutor som ger en överblick över de viktigaste faktorerna. *Figur 3* visar de samband som finns mellan de olika elementen och vad man bör sträva efter när man kartlagt de olika variablerna.



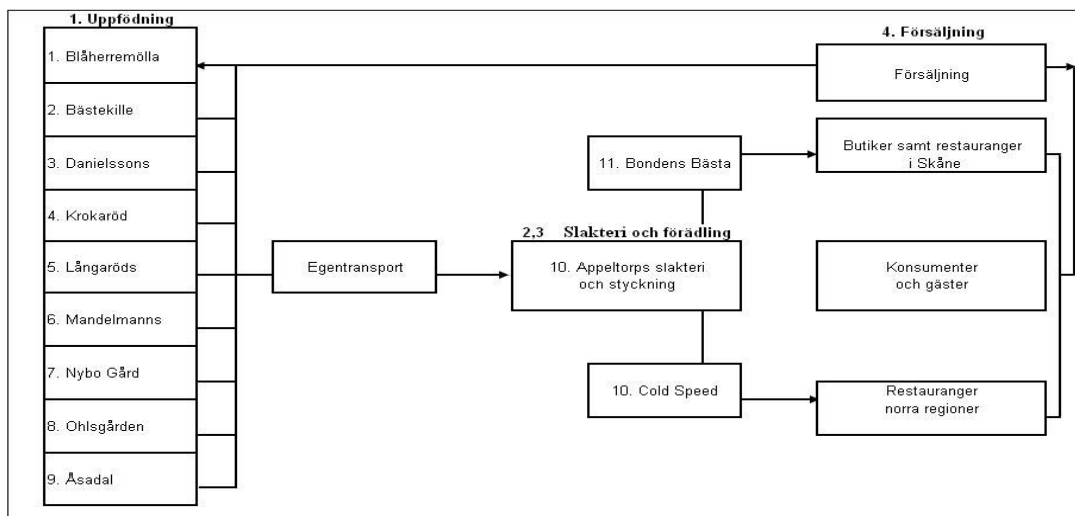
Figur 3. Svensköversatt SWOT-modell, (SWOT-modell)

4 Empiri

I detta kapitel ger vi först en kort bakgrundsbeskrivning om föreningen och de avgifter och kostnader som är sammankopplade med ekologisk produktion. Vidare beskriver vi föreningens värdekedja som vi delat upp enligt följande: uppfödning, slakt, förädling samt försäljning (här ingår logistik, marknadsföring samt konsument).

4.1 Bakgrund

Nedan visar vi en översiktbild av hur kedjan är uppbyggd och vilka intressenter som ingår i de fyra delarna vi valt att dela in värdekedjan i.



Figur 4. Översikt av Gröna Lammets värdekedja

Gröna Lammet är en ekonomisk förening som bildades 2004. Den består av ett tiotal enskilda företag som föder upp lamm enligt ekologiska principer. Ingångskravet för att vara medlem i föreningen är en insats på 100 kronor och en KRAV-certifierad produktion. Uppfödarna är belägna på olika platser i Skåne men merparten finns på Österlen. Uppfödarna är av varierande storlek där den största har cirka 900 tackor i sin besättning och den minsta har 25 tackor. De flesta bedriver uppfödningen som en deltidsyssla, detta innebär att de antingen har anställning på ett annat företag eller har annan kompletterande verksamhet på gården.

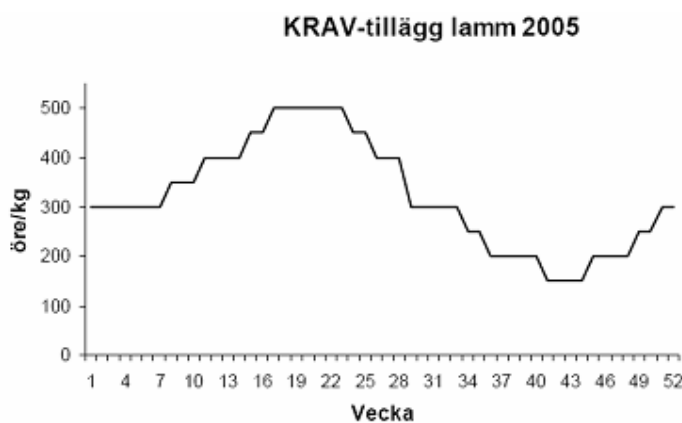
Som tidigare nämnts i arbetet driver Gröna Lammet i samarbete med Region Skåne och Kristianstads Kommun projektet *Lamminnovation* som ska leda till bättre utveckling av föreningens produkter och ekonomi. Detta projekt finansieras främst genom bidrag från EU:s landsbygdsprogram.

4.1.1 Avgifter och bidrag för ekologisk produktion

Avgifterna betalas årsvis och delas in i fasta och rörliga. För djurhållning är den fasta avgiften 700 kronor och för växtodling är den 5 000 kronor med en viss rabatt beroende på när och hur produktionsavgifterna kommer in under året. De rörliga avgifterna utgörs av 5 kronor per tacka och 40 kronor per hektar sen tillkommer även en KRAV-licensavgift på 10 kronor per hektar. Dessa avgifter gäller för de uppfödare som är certifierade. För nya uppfödare som ska certifieras tillkommer även en ansökningsavgift första året (Aranea Certifiering AB).

För att få full ersättning för ekologisk produktion måste man vara certifierad enligt KRAV:s regler eller EU:s gemensamma regler om ekologisk produktion. Det medför också ett åtagande att produktionen skall vara ekologisk under fem år, är den inte det måste hela bidraget betalas tillbaka. Ersättningen utgår per hektar i kombination med så kallad djurenhet (DE). För lammuppfödare innebär det att det ska vara 6,67 tackor per hektar och då är ersättningen 1 700 kronor per år (Jordbruksverket:c).

Uppfödaren får även ett KRAV-tillägg per kilo slaktat kött, detta tillägg är extra utöver det pris som betalas för konventionellt producerat kött. Det genomsnittliga tillägget under år 2005 var 3,22 kr/kg men det varierade under årets veckor enligt vad som visas i *figur 5* här under. Variationen beror på tillgång och efterfrågan.



Figur 5. KRAV-tillägg lamm 2005 (Ekokött 2006)

4.2 Uppfödning

Genom besök hos en uppfödare kunde vi närmare studera hur lammuppfödningen fungerar. Gröna Lammets djur föds upp enligt KRAV:s regler. Enligt de uppfödare vi pratade med är skillnaden mellan att bedriva konventionell lammuppfödning och KRAV-certifierad uppfödning förhållandevis liten. Därför behöver omställning till KRAV-uppfödning inte innebära några större förändringar i produktionen för de uppfödare som funderar på detta. De största skillnaderna är förbudet mot bekämpningsmedel vid odling av foder och att uppfödarna inte får ge djuren medicin i förebyggande syfte utan endast vid sjukdom som konstaterats av veterinär. Karenstiden, alltså den tid då djuren inte får lämnas till slakt efter att ha medicinerats, kommer då att vara den dubbla mot det som föreskrivits på preparatet och vid användning av antibiotika kan karenstiden vara upp till ett halvår.

Ett annat krav som uppfödarna måste uppfylla är att de ska odla sitt foder, enligt KRAV:s regler, själv till 50 % och att djuren ska utfodras till 95 % med ekologiskt foder. Nästa år (2008) kommer man att bli tvungen att använda 100 % ekologiskt foder för att uppfylla KRAV:s regler (KRAV:a).

Uppfödarna strävar efter att tillmötesgå butikernas vilja att det ska finnas färskt lammkött att tillgå under hela året. I nuläget föds flertalet av lammen under perioden mars – maj och går på bete över sommaren för att sedan slaktas till hösten, så kallade sommarlamm. Dock styrs nu en del av produktionen om så att lamm också föds under perioden december – februari, även kallade vinterlamm. Pyk¹ menar att det dock finns begränsningar beroende på gårdarnas areal och stallutrymme. Vissa uppfödare skickar även yngre lamm, så kallade primörlamm, till slakt och dessa går oftast till restauranger som vill ha ett ljusare och mörare kött.

Uppfödaren besiktigar själv lammen genom att titta på kroppsformen och känna på hullet innan de skickas till slakt för att de ska inbringa bästa slaktpris. Denna bedömning gör de efter EUROP-systemet (*se bilaga 3*) som även slaktarna använder sig av. Om inte lammen skulle uppfylla rätt kvalitet, placeras de i en speciell grupp som blir mer utfodrade för att kunna skickas med nästa leverans. Genom att flytta lammen till olika utfodringsgrupper kan uppfödarna veta vilka som ska skickas till slakt vid olika tidpunkter.

Enligt statistik som har hämtats från Ekokötts hemsida fanns det år 2005 totalt 237 besättningar i landet som var anslutna till KRAV och i dessa fanns det 13 891 tackor. Detta var en minskning med ungefär 1 500 från föregående år, en minskning som tros bero på att slakterierna år 2005 inte tecknade nya avtal med KRAV-lammuppfödare. Har inte uppfödarna avtal får de inte heller det extra KRAV-tillägget vid slakt utan ersätts enligt samma prislista som konventionellt uppfödda lamm. Av det totala antalet KRAV-tackor 2005 hade Gröna Lammet cirka 2 000, dvs. 15 %.

¹ Ulf Pyk, Ordförande Gröna Lammet, intervju den 10 maj 2007

4.3 Slakteri

I dagsläget slaktas alla de lamm som föreningen producerar av ett litet slakteri som är beläget utanför Skånes Tranås. Slakteriet beskriver sig själva som ett småskaligt slakteri som inriktat sin verksamhet på lamm och vilt. Det startades 1986 och nuvarande ägare övertog det 2003. Slakteriet är KRAV-godkänt att utföra slakt av lamm. Det kan nämnas att den stora skillnaden mellan ett konventionellt och ett KRAV-godkänt slakteri är att när djuret avlivas är det ensamt och de andra djuren som väntar på avlivningen kan inte se den som avlivas.

På slakteriet jobbar ägaren samt en anställd personal och de slaktar cirka 5 000 djur per år, i dessa ingår även vilt. Det högsta antalet de kan slakta per dag är 40 djur eftersom detta är kylrummets maxkapacitet. Slakteriet utför legoslakt åt Gröna Lammet. Legoslakt innebär att parterna har ett avtal där föreningen betalar en fast kostnad per slaktat djur och efter utförd slakt tillhör djuret fortfarande föreningen. Det är sedan föreningen som säljer det vidare till restauranger och butiker mot ett avtalat kilopris. Avtalet med slakteriet är ett löpande ettårsavtal.

Enligt Ipsen² får slakteriet in leveranser från Gröna Lammet två gånger per vecka. Lammen slaktas och skickas iväg antingen som hela djur eller styckade i delar. De hela slaktkropparna går till butikerna i Malmö och Lund och de styckade delarna skickas iväg till restauranger i första hand Skåne och Stockholm. Utleveranserna från slakteriet arrangeras i föreningens regi men med inhyrda företag såsom åkeriet Bondens Bästa som levererar inom Skåne och Coldspeed som levererar till övriga område. Resterande tid använder slakteriet till att slakta konventionellt uppfödda lamm och under vissa tider även vilt.

² Lars Ipsen, Ägare slakteri, intervju den 9 maj 2007

Vid ett besök på slakteriet beskrev dess ägare hela processen från det att lammen kommer till slakteriet till dess att de lämnar det antingen som en hel slaktkropp eller i vakuumpförpackade tråg.

När lammen anlåter till slakteriet och innan de tas in för slakt kommer det en veterinär som valts ut av Livsmedelsverket för att besiktiga att lammen ser friska ut och inte beter sig onormalt. Efter det tas ett djur åt gången in i en bur. Där bedövas djuret i huvudet av en slaktpistol. När lammet bedövats hängs det upp, halsen skärs av och djuret tappas på blod. Efter detta spänns skinnet i golvet och lammet förflyttas bort från golvet så att skinnet dras av djuret. En anledning till att man väljer att dra av skinnet är att risken är mindre att köttet får rester av hår och andra biprodukter från skinnet. När skinnet är avlägsnat tar man ut inälvor och organ genom att sprätta upp djuret. Eftersom det finns hygieniska restriktioner fick vi inte bevittna när djuret slaktades utan detta fick vi i stället beskrivit i detalj för oss.

De följande procedurerna fick vi bevittna och när väl djuret är färdigslaktat hängs det upp i ett kylrum där det hänger tills ytterligare en veterinär har besiktigt och godkänt köttet för vidare styckning. Vid denna besiktning kontrollerar man att köttet inte har några blödningar eller liknande brister och att de uttagna organen och inälvorna är friska. När köttet blivit godkänt av besiktningsmannen märks det med en stämpel vilket garanterar att kvalitén är kontrollerad. Varje slakteri har en egen specifik stämpel för att köttet ska vara spårbart bakåt i kedjan. Den hela slaktkroppen kvalitetsbedöms sedan enligt EUROP-systemet, där E+ utgör den högsta kvaliteten och P- den lägsta, här bedöms även djurets fettmängd. Denna bedömning görs på slakteriet där den utförs av slaktaren som har genomgått en speciell behörighetskurs. Denna bedömning avgör också om uppfödaren har rätt till KRAV-tillägget.

År 2005 slaktades det totalt 10 807 KRAV-lamm, detta kan jämföras med 177 934 konventionella lamm. Gröna Lammet lät slakta 1 892 samma år och detta utgör 18 % av den totala KRAV-slakten. Det totala antalet kilo, inklusive konventionellt som

slaktades i Sverige under året var en ökning jämfört med tidigare år medan det minskade i de flesta övriga EU-länder (Ekokött 2006).

Skinnen saltas och skickas till ett företag i Tranås för beredning och vidare hantering. Slakteriet har sedan egen försäljning av dessa. Det finns dock möjlighet för de uppfödare som lämnat in sina lamm att själv återfå skinnen mot en avtalad kostnad, men detta måste överenskommas innan djuren slaktas. Enligt Ipsen³ är det dock endast från vissa raser av fåren som det anses vara lönsamt att bereda skinnen, resterande blir till sämskskinn och dylikt. I dagsläget finns dock ingen beredning som är KRAV-godkänd, skinnen kan därmed inte säljas som sådana.

Restprodukterna från lammen (inälvor och ben) skickas efter slakt till företaget Konvex, vars anläggning är belägen i Krutmöllan utanför Kävlinge där de vidareförädlas. Där används kött och benmjöl till cement och det animaliska fettet används bl.a. till oljeersättning vid olika energiverk (Konvex AB).

4.4 Förädling

Förädling i Gröna Lammets värdekedja handlar framförallt om styckningen men även om vidareförädling till korv och andra charkprodukter. I dagsläget utförs styckningen på det slakteri som föreningen anlitar och det är huvudsakligen det kött som säljs vidare till restauranger och storkök. För att säljas vidare måste köttet ha minst O i kvalitet men enligt föreningen ligger kvaliteten på R för de flesta av deras lamm.

Gröna Lammet kontaktar de restauranger och storkök de säljer till och tar upp beställning veckovis på vilka detaljer de vill ha och sedan lämnas dessa beställningar till slakteriet som styckar efter order. De färdigstyckade produkterna packas sedan på slakteriet och fraktas vidare med inhyrda kylbilar.

³ Lars Ipsen, Ägare slakteri, intervju den 9 maj 2007

Enligt Pyk⁴ har föreningen i samarbete med ett charkföretag tagit fram lammkorvar för försäljning till jul och påsk. Dessa säljs dock ej som KRAV-godkända eftersom charkföretaget inte är certifierat enligt KRAV:s regler. Vidareförädlingen är en aktuell fråga eftersom föreningen bedömer att det finns en stor försäljningspotential inom detta område. Enligt Ohlsson⁵ efterfrågar butikerna och konsumenterna vidareförädlade produkter och dessutom kan det mer svårsmatta köttet från tackorna användas i vidareförädlingen. Samma uppfödare berättar att inom en snar framtid hoppas de att denna förädling kan vara igång då de har kontakt med ett charkuteri som är mycket positiv till att utföra förädlingsarbete på lammprodukter och det var bara de sista formaliteterna kvar för att få verksamheten KRAV-godkänd.

Det kan också nämnas att föreningen haft kontakt med Gastronomiprogrammet på Högskolan i Kristianstad för att få hjälp med att ta fram nya produkter baserade på köttet från tackorna. Man upplevde dock att gensvaret från utbildningen hade varit lågt.

4.5 Försäljning (logistik, marknadsföring och konsument)

Konsumenten är den sista länken i värdekedjan. Kunderna möter produkterna till största delen via livsmedelsbutiker och på restauranger i sydvästra Skåne. I Malmborgsbutikerna i Lund och Malmö där huvuddelen av försäljningen av Gröna Lammets produkter sker, exponeras produkterna i traditionella köttdiskar bredvid konventionellt producerat lammkött. Enligt Löfquist⁶ valde föreningen medvetet att samarbeta med just Malmborgsbutikerna eftersom de hade manuella köttdiskar och var intresserade av kött som var lite annorlunda.

⁴ Ulf Pyk, Ordförande Gröna Lammet, intervju den 10 maj 2007

⁵ Torbjörn Ohlsson, marknadsansvarig Gröna Lammet, telefonintervju den 11 maj 2007

⁶ Ingela Löfquist, kassör Gröna Lammet, intervju den 17 april 2007

Det vanligaste är att Gröna Lammet kontakter butiken och restaurangen för att sälja produkter, men Ohlsson⁷ uppger att det även händer att butikerna kontakter föreningen för extra beställningar. Detta sker då de exempelvis fått in specialbeställningar eller liknande. Det är då vanligast att ordern antingen rings in till Gröna Lammet eller att den skickas via mail.

Det har i många år förts diskussioner om att införa KRAV-märkta transporter från slakt ut till butik som en regel för ekologisk produktion. Dagens medvetenhet om koldioxidutsläpp och miljöpåverkan gör att frågan är mer aktuell än någonsin. I dagsläget finns det dock inga restriktioner från KRAV om att transporterna av produkterna ut till butik och restaurang ska vara KRAV-märkta. En tilläggsmärkning är dock på förslag där det ska anges exempelvis transportsätt och koldioxidutsläpp, beslut om förslaget väntas komma under detta år (KRAV:b). Köttet får dessutom enligt reglerna transporteras tillsammans med konventionellt kött om det särhanteras i bilen, vilket Gröna Lammet gör.

Då butiken packar köttet i likadana förpackningar som konventionellt producerat kött, ombeds de att klistra på en etikett med Gröna Lammets logotyp och information om föreningens hemsida. Efter besök i olika Malmborgsbutiker i Malmö fick vi intrycket att det varierar mellan hur allvarligt butikerna tar på att tydliggöra att produkten är från Gröna Lammet. På en del produkter saknades föreningens etiketter, vilket naturligtvis kan bero på olika anledningar såsom t.ex. glömska eller bristande rutiner. Detta gör dock att kunden endast uppmärksammas att det är en KRAV-märkt produkt via prislappen som butiken själv skrivit ut. Som konsument får man då ingen information om Gröna Lammet eller en bild av logotypen, vilket kan vara till nackdel för föreningen då det gäller att synas på marknaden. Här har alltså Gröna Lammet inte riktigt kontroll över värdekedjan eftersom butiken äger rätten till att göra vad de själva vill med köttet som köps av föreningen. Man kan alltså missa viktig marknadsföring via produkten eftersom butiken själv avgör om etiketter ska klistras på eller inte.

⁷ Torbjörn Ohlsson, marknadsansvarig Gröna Lammet, telefonintervju den 11 maj 2007

Som tidigare nämnts innehåller etiketten som sitter på köttförpackningarna en adress till Gröna Lammets hemsida och denna hemsida är egentligen den enda marknadsföring som Gröna Lammet använder sig av i dagsläget. Hemsidan är utvecklad tillsammans med ett utomstående företag och via den finns det fakta att tillgå om föreningen och dess produkter. Man kan också ladda ner lammrecept och läsa om förändringar och nyheter som berör föreningen. Anledningen till att föreningen valt att inte marknadsföra sig mer är för att inte riskera att stå med tomma hyllplatser. Enligt Pyk⁸ står det för närvarande redan ett antal kunder i kö för att handla av föreningen och när kapaciteten att producera ökar kommer även nya kunder att släppas in.

Priserna som konsumenten får betala för KRAV-kött är något högre än för konventionellt kött. Vi har jämfört KRAV-märkta produkter med konventionella för att kunna se prisdifferenser. Jämförelsen skedde i en av Malmborgsbutikerna i Malmö där konventionellt producerad lammstek kostade 134 kr/kg. Lammstek som producerats av Gröna Lammet kostade vid samma tillfälle 159 kr/kg. Det skiljer på denna produkt alltså cirka 15 % i pris mellan KRAV-producerat och konventionellt producerat kött.

⁸ Ulf Pyk, Ordförande Gröna Lammet, intervju den 10 maj 2007

5 Analys

Nedan kommer vi att analysera de tekniska, ekonomiska och sociala aspekterna på de fyra ingående delarna i föreningens värdekedja. Vi använder oss även av de teorier och modeller som vi beskrivit i tidigare kapitel.

5.1 Inledning

I dagsläget säljer föreningen samtliga lamm som de producerar. Detta har medfört att man reserverar sig för att ingå nya avtal med butiker innan man har ökat sin produktionskapacitet. Enligt Ohlsson⁹ har flera butiker visat intresse för deras produkter men Gröna Lammet har hittills tvingats tacka nej på grund av att man på inga villkor vill riskera att man inte ska kunna leverera. Det finns dock faktorer som föreningen bör beakta, enligt Statistiska Centralbyrån (2006) handlade svensken år 2004 ekologiska livsmedel för 2,8 miljarder kronor och följande år handlade man för 4 miljarder kronor, en försäljning som på bara ett år ökat med närmare 43 %. I dagsläget utgör de ekologiska produkterna 3 – 4 procent av markanden, men det riktiga genombrottet tros komma när de når en marknadsandel på 10 – 15 procent. Experter tror att omkring år 2012 är man uppe i de procenttalen (Kristiansson 2007). Här finns alltså en marknadspotential som föreningen inte bör blunda för och beroende på hur föreningen jobbar med sin expansion finns det olika aspekter att ha i åtanke för att lyckas bli framgångsrika.

⁹ Torbjörn Ohlsson, marknadsansvarig Gröna Lammet, telefonintervju den 11 maj 2007

5.2 Tekniska aspekter

För att kunna bli en KRAV-certifierad uppfödare måste det foder som används till djuren odlas ekologiskt under en period av ett år innan det får användas till utfodring och minst hälften måste vara odlat på den egna gården. Sedan måste djuren födas upp enligt ekologiska principer i ett år vilket gör att det tar totalt två år innan uppfödaren kan börja leverera KRAV-godkända produkter, m.a.o. kan tiden ses som ett stort hinder. Detta kan fungera som en inträdesbarriär som konkurrenter måste övervinna vilket ger föreningen en fördel (Johnson et al. 2006). Även stallets yta och gårdens betesareal sätter begränsningar för antalet djur som varje uppfödare kan hålla. Det är levande varelser som ska fortplanta sig och detta gör att man inte har full kontroll över produktionen. Vid ökad efterfrågan går det inte att ställa om produktionen till det dubbla även om försäljningsunderlaget finns. Enligt Löfquist¹⁰ ser föreningen i dagsläget positivt på en kompletterande produkt såsom nötkött eftersom flertalet redan bedriver sådan uppfödning. De ser det som en formalitet då de tekniska förutsättningarna finns i och med att fodret redan odlas enligt KRAV-regler.

Slakteriet som Gröna Lammet använder sig av är ett småskaligt slakteri och i dagsläget finns det begränsningar för antalet djur de kan slakta per dag. De är endast KRAV-godkända för lammslakt, vilket innebär att om föreningen beslutar om att även producera nötkött kan dessa inte slaktas på nuvarande ställe. I framtiden kommer det då att bli aktuellt med ett kompletterande slakteri vilket i sin tur innebär att man måste söka efter nya intressenter. Utbudet av KRAV-godkända slakteri i Skåne är dessvärre väldigt begränsat då det i dagsläget endast finns ytterligare två till att anlita (Ekologiskt lantbruk 2007). Här kan man tänka sig att föreningen startar upp ett slakteri i egen regi dock måste omsättningen av lamm då fördubblas (*detta antagande gör vi utifrån en jämförelse med det slakteri de använder idag och dess*

¹⁰ Ingela Löfquist, kassör Gröna Lammet, intervju den 17 april 2007

omsättning av djur). En annan möjlighet är att finna någon som vill nyetablera sig och som är intresserad av att ansluta sig till värdekedjan.

Föreningen anser att det finns en stor försäljningspotential i vidareförädlade KRAV-produkter men problemet hittills är att det inte finns några KRAV-godkända charkuterier som kan utföra detta arbete. Detta är snart ett minne blott eftersom man har fått kontakt med ett lokalt charkuteri som ser möjligheterna med KRAV och håller för närvarande på att bli certifierad. Föreningen vill även utveckla förädlingen av det äldre fårköttet för att bättre kunna utnyttja det material de har idag. Ett annat område inom förädlingen som också måste utvecklas är styckningen av de större köttstyckena. Enligt Pyk¹¹ måste förpackningarna anpassas till en marknad med mindre hushåll eftersom dagens befolkning nästan till 50 % utgörs av singelhushåll (Boverket).

Man har planer på att via föreningens hemsida erbjuda privatpersoner möjlighet att beställa hem varor. Vad som måste lösas är på vilket sätt leveranserna ska ske, med post, med budbil eller med kylbil. Föreningen vill även utveckla förpackningarna så att man som konsument ska känna igen en Gröna Lammet-produkt bara genom att titta på förpackningen.

Djurtransporterna till slakteriet utförs idag av de uppfödare, vars lamm är färdiga att slaktas. Enligt uppfödarna tycker de att detta sätt är smidigare och djurvänligare än alternativet med en inhyrd djurtransport. Än så länge finns inga KRAV-regler som reglerar transporterna men de har varit uppe till diskussion och när tiden kommer måste föreningen anpassa sig efter dessa. Föreningen sköter även utleveranserna till slutkonsument men anlitar här inhyrda företag. Dessa företags transportsträckor är inte under föreningens kontroll och bidrar därmed till att föreningen inte kan kontrollera hur ekologiska produkterna egentligen är när de kommer fram till restaurangen eller till butikshyllan. Denna tekniska bristfällighet kan lösas om föreningen öppnar en egen transportfirma som, med föreningens egna satta

¹¹ Ulf Pyk, Ordförande Gröna Lammet, intervju den 10 maj 2007

ekologiska normer, transporterar från slakteriet. Dessa ekologiska normer som föreningen satt kan sedan anpassas efter nya lagar, regler och samhällsvärderingar. Denna tekniska lösning bör också åtgärdas snarast eftersom föreningen inte kan garantera full ekologisk kontroll över hela värdekedjan.

5.3 Ekonomiska aspekter

Ekologi är en nisch som ligger i tiden och många miljöfrågor har nu fått en stor roll i FN:s klimatrappport. Både staten och EU är generösa bidragsgivare för att stödja ekologisk produktion. Detta tillsammans med att man kan ta ut högre priser för ekologiskt producerat kött än för det konventionella köttet medför att verksamheten kan bli lönsam både för miljön och för föreningen. Det finns också studier som pekar på att en större medvetenhet om miljö och ekologi skapar en större efterfrågan av ekologiska produkter bland konsumenter (Krystallis & Chrysohoidis 2005) vilket möjliggör en ljusare framtid för föreningen och för miljön.

Enligt Pyk¹² är steget stort till en produktionsökning på varje gård eftersom alla inom föreningen är enskilda enmansföretag och de idag producerar nästan max kapacitet. För att utöka föreningens leveransvolym genom en produktionshöjning hos befintliga uppfödare måste företagen anställa någon, då de för tillfället inte själv har det tidsutrymme som krävs. Med anställd personal i företagen blir vinstkraven högre eftersom intäkterna måste täcka upp de extra kostnader en anställd medför. Ett alternativ som ökar produktionskapaciteten är att ansluta nya uppfödare till föreningen. Detta innebär andra svårigheter än vid anställning av personal, då företagen dels måste vara KRAV-certifierade och dels måste dela föreningens värderingar. Ett hinder kan också vara att de blir för beroende av Gröna Lammet och dess försäljningsvolym.

¹² Ulf Pyk, Ordförande Gröna Lammet, intervju den 10 maj 2007

Att tillhöra en förening kan också skapa fördelar eftersom man vid förhandlingar kan få större genomslagskraft gentemot exempelvis slakterier, man kan förhandla sig till bättre priser och avtal än vad en ensam liten uppfödare kan göra. Det medför även möjligheten att leverera till större kunder. Och med tanke på att Region Skåne har satt upp målet för att dess konsumtion ska till 25 % utgöras av ekologiska produkter år 2010 (Region Skåne 2007) kan det vara en positivt att tillhöra en större grupp.

Den största skillnaden mellan att bedriva slakt konventionellt och ekologiskt utgörs av avlivningssättet. Detta innebär att för ett slakteri med de rätta lokalerna skulle kostnaderna för övergången från konventionell slakt till största delen utgöras av avgiften för KRAV-certifieringen. Detta kan anses som en låg inträdesbarriär för de befintliga konventionella slakterierna och det kan därmed öppna upp nya vägar i föreningens värdekedja (Johnson et al. 2006).

En utveckling av nya produkter skulle generera extra inkomster eftersom man då slår sig in på nya marknader. Detta kan då medföra att varumärket syns i fler kategorier än lammkött vilket då berör en bredare målgrupp. Om man inriktar sig på flera produkter ges även möjligheten att marknadsföra sig på en bredare marknad.

KRAV-certifiering medför en extra kostnad per djur. Det är dock felaktigt att beräkna denna kostnad på hela lammkroppen, eftersom allt på lammet inte är förädlingsbart utan en del går till destruktions. Detta medför att det blir merkostnader belagt på mindre kött än vad uppfödaren beräknat. Man kan säga att output blir mindre än input. Det man stoppar in i en process får man inte ut, vilket betyder att just denna process går med förlust. Det är därför viktigt att med produktutveckling hitta nya delar som kan användas på en lammkropp för att öka intäkterna. Studier visar att konsumenter är villiga att betala extra för ekologiskt kött. Desto mindre skillnaden är på priset mellan ekologiskt kött och konventionellt kött, desto fler kunder når man ut till i fler olika segment (Wier & Calverley 2002). Detta leder också till att föreningen når ut med fler produkter till ett bredare marknadssegment. Lyckas föreningen vara först med en ny unik produkt på ny marknad kan detta komma att sätta standard för

nästkommande produkter som konkurrenterna måste utgå ifrån. Detta kallas även för en "lock in"-position. Föreningen har också en konkurrensfördel gällande KRAV-certifieringsprocessen, den kan nämligen fungera som en inträdesbarriär för andra uppfödare (Johnson et al. 2006). Konventionella uppfödare kan se certifieringens karenstid för gården som ett hinder i både tid och kostnad och gör därmed att man inte kan eller vågar certifiera sig. Nuvarande föreningar såsom Swedish Meats kan dock binda upp redan existerande KRAV-uppfödare genom att erbjuda ett högre avräkningspris än vad Gröna Lammet har möjlighet till.

I dagsläget säljer Gröna Lammet allting som produceras. Detta medför att föreningen inte har satsat på någon produktmarknadsföring eftersom de med nuvarande sammansättning inte har möjlighet att producera fler lamm. En ökad efterfrågan genom ökad marknadsföring med utebliven produktion kan istället ge en negativ reklam om produkterna ständigt är slut i butikerna. Den enda marknadsföring som föreningen därför bedriver i dagsläget är dess hemsida. Denna har utvecklats inom ramen för det tidigare nämnda projektet av en inhyrd firma och är i nuläget mer en informationsplats på nätet för nyfikna kunder. Genom att använda sig av KRAV som till 98 % är känt av alla kunder (KRAV:c), får Gröna Lammet en gratis marknadsföring bara genom att vara KRAV-certifierad. Man bör dock diskutera ökade marknadsföringsåtgärder när produktionskapaciteten har ökat, detta för att kunna öka sina marknadsandelar.

Gröna Lammet har sina nuvarande uppfödare belägna inom en radie av 8 mil runt slakteriet vilket ger kortare transporter som är billigare för föreningen och bättre för miljön. Ur ekonomisk synpunkt bör man dock försöka upprätta en egen transportfirma som tar hand leveranserna från slakteri, detta då föreningen själv kan koordinera transporter och spara kostnader.

5.4 Sociala aspekter

Något som gynnar den nystartade föreningen Gröna Lammets är kompetensen den besitter, eftersom alla uppfödare sysslade med lammproduktion tidigare. Detta kan ses som betydelsefullt eftersom man då kan dra nytta av varandras kunskaper. De tillför även sina personliga nätverk som hela föreningen kan få nytta av. Forskning visar att nätverk är av stor betydelse för utveckling av företag på landsbygden. Man skulle kunna dra paralleller med ekologiska matproducenter i Holland och England där skapandet av ett specialiserat nätverk varit av stor betydelse (Jordbruksverket:a).

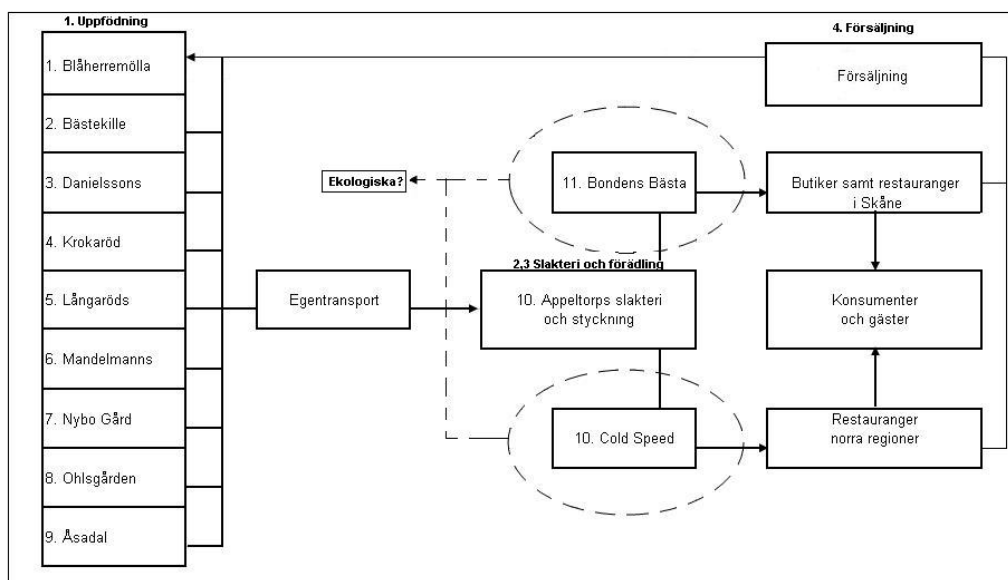
Många av uppfödarna har lammproduktionen som ett komplement till gårdens övriga sysslor. Detta kan påverka Gröna Lammets utveckling då uppfödarna inte anser sig ha ytterligare tid att avsätta till föreningen. En annan faktor som också kan påverka föreningen är alla intressenters viljor. När man är en stor grupp kan det vara svårare att få igenom beslut eftersom man då måste ta hänsyn till flera partners. Här kan det finnas en risk att nyckelpersoner i föreningen försöker styra beslutsfattandet i föreningen till egen fördel. Föreningens uppfödare är också belägna på olika platser i Skåne vilket kan motverka en god gemenskap och samhörighet, detta då man som uppfödare kan missa att se helheten och endast se till sin egen fördel. Tiden är en avgörande faktor som påverkar relationerna, trots detta bör Gröna Lammets alltid sträva efter en god social sammanhållning och försöka skapa en "vi-kultur" som genomsyrar hela föreningen. En bättre sammanhållning kan nämligen bidra till en ökad förståelse för föreningens helhet (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2006).

Beroendesituationen mellan Gröna Lammets och slakteriet anser vi är så gynnsamt att de förmodligen strävar efter samma mål. Detta då föreningen har svårt för att hitta alternativa KRAV-godkända slakterier i Skåne samt att slakteriets volym utgörs av närmare 40 % av slakt till Gröna Lammets och är därmed volymberoende.

Gröna Lammets har etablerat ett nytt samarbete med ett KRAV-charkuteri som ska vidareförädla föreningens produkter. Detta innebär en ny intressent i föreningens värdekedja. Det framgår dock inte om även denna intressent ska ingå i Gröna Lammets styrelse, vilket gör det omöjligt att dra några slutsatser huruvida denna kommer att påverka föreningens utveckling i framtiden.

Att tillhöra KRAV kan vara både statusfyllt och ge gratis marknadsföring eftersom märket är ett positivt och välkänt namn som förknippas med kvalitet och ekologi. Löfquist¹³ menade dock att KRAV-märket tros långsamt tappa värde gentemot EU:s motsvarande ekologiska märkning inom en period av fem till tio år. Föreningen bör därför inom de tio närmsta åren ha skapat ett varumärke som är starkt nog utan KRAV-märkningen, där föreningens eget namn står för kvaliteten. Om föreningen lyckas med att motivera parterna i värdekedjan bör denna utveckling gå lättare eftersom alla strävar efter samma mål.

En fråga föreningen måste jobba med är ekologiska leveranser av sina produkter till butik och restaurang (*inringat i bild 6*).



Figur 6. Översikt, värdekedja med kommentar

¹³ Ingela Löfquist, kassör Gröna Lammets, intervju den 17 april 2007

KRAV-organisationen har idag inte några restriktioner när det gäller transporter och vissa av föreningens produkter transporteras till Stockholm. Detta är kanske enligt många inte särskilt miljövänligt och kan komma att påverka kundernas attityd, eftersom Gröna Lammets hela värdekedja då egentligen inte är ekologisk.

6 Slutdiskussion

I detta kapitel använder vi oss av SWOT-modellen för att belysa de punkter vi anser har störst betydelse för föreningens framtida utveckling. Vi för även fram frågor som vi finner intressanta för vidare forskning.

6.1 Slutdiskussion

Vi anser att en av de viktigaste styrkorna som föreningen har är dess KRAV-godkända produkter med en väl inarbetad kundkrets där ytterligare butiker visat intresse. Föreningen har även en samlad hög kompetens genom uppfödarnas olika kunskaper som man kan utnyttja i föreningen, även det nätverk som varje uppfödare besitter gynnar hela värdekedjan. En annan styrka är föreningens värdekedja där man har få inblandade parter som skapar ett nära samarbete och korta beslutsvägar. Det innebär också att det är lättare att skapa en värdeökning genom hela kedjan eftersom det är färre som skapar kostnader längs vägen. Den nuvarande produktionskapaciteten som föreningen i dagsläget har ser vi som en ekonomisk fördel eftersom den inte skapar extra utgifter i form av lagerkostnader och osålda produkter. Föreningen har heller inte några större marknadsföringskostnader. Vi anser dock vi att produktionskapaciteten inom en snar framtid kommer att övergå till en svaghet för föreningen.

Gröna Lammet har en begränsad produktion då antalet uppfödare i dagsläget är få och lyckas därmed inte heller producera tillräckligt för att uppfylla den efterfrågan som finns. Föreningen kan också få svårt att växa om intressenter i värdekedjan inte ser till helheten och inte har motivation att satsa mer av sin tid. KRAV-certifieringen

kan också göra det svårare för expansionen eftersom det tar två år för en producent att bli godkänd. Efterfrågan på ekologiska produkter tros öka i framtiden och kan inte Gröna Lammet öka sin produktion till dess förlorar man kanske sina nuvarande avtal. Detta eftersom butikerna kan komma att kräva ett större antal produkter än vad föreningen kan producera och då istället vänder sig till andra leverantörer. Utökar föreningen sitt sortiment till att även inbegripa nötkött kommer nuvarande slakteri att bli en svag länk i värdekedjan eftersom de inte är KRAV-godkända för denna typ av slakt. Detta kan medföra att föreningen måste koppla ännu ett slakteri till värdekedjan vilket i sin tur medför dubbla transporter. Dagens inhyrda åkeriers transportsträckor är också en svaghet eftersom de ligger utanför föreningens kontroll. Detta medför att föreningen inte kan garantera totalt ekologiska produkterna när de når fram till restaurangen eller till butikshyllan. Marknadsföringen ut till konsument sker i dag endast genom det klistermärke med information om Gröna Lammet som butikerna ombeds att fästa på förpackningarna. Föreningens svaghet är därmed en bristande kontrollförmåga över sin egen värdekedja.

Det finns en stor försäljningspotential för vidareförädlade KRAV-produkter och kan föreningen vara först med en ny unik produkt på en ny marknad kan detta komma att sätta standard för nästkommande produkter. Detta kan bli fullt möjligt när det nya charkuteriet ansluter sig till värdekedjan. Gröna Lammet bör jobba med denna anslutningsprocess för att så snabbt som möjligt få mer produkter introducerade på nuvarande eller nya marknader. Föreningen bör också bredda sitt utbud inom den närmsta framtiden med kompletterande KRAV-produkter, exempelvis nötkött. Beslut har tagits i Skåne att inom de närmsta åren ska maten till 25 % bestå av ekologiska produkter inom de offentliga verksamheterna. Detta innebär ännu en möjlig försäljningskanal för Gröna Lammet. Även exporten av ekologiska produkter tros öka (Kristiansson, 2007) därför ser vi bara möjligheter med en expansion. En annan möjlighet att skapa mervärde av produkten, är att finna användningsområde för skinnet och ullen som i dagsläget inte tas tillvara. Även om de inte kan säljas som ekologiska bör föreningen ändå ta tillvara denna del av produkten och förädla den.

KRAV-märkningens styrka kommer förmodligen inom fem till tio år att försvagas gentemot EU:s ekologiska märkning. Detta medför att föreningen under denna period måste ha byggt upp varumärket "Gröna Lammet" så att det självständigt står för ekologiska bra produkter på marknaden. Medias uppmärksamhet på miljön och ekologiskt producerade livsmedel ger en indirekt gratisreklam för Gröna Lammet och med marknadsföring kommer ökad efterfrågan. Detta kan dock övergå till ett framtida hot för föreningen om de inte vid denna tidpunkt lyckats öka sin produktionskapacitet, vilket medför att de kommer att få svårt att hålla sin marknad samt att plocka andelar. Gröna Lammet styrs också av uppfödningsregler som möjligen kan komma att påverkas av framtida politiska beslut. Det finns även en risk att de bidrag man erhåller för ekologisk produktion kommer att förändras, vilket kan bromsa tillväxten av ekologiska uppfödare. Man kan inte heller utesluta att det växer fram nya konkurrenter i Sverige. Konkurrens ifrån andra länder kan också vara ett hot eftersom dagens import ökar mer än den inhemska produktionen. Vägen över exempelvis Östersjön är kort och i jämförelse med Gröna Lammets transporter till Stockholm kan det diskuteras om den inte är mer ekologisk.

Vi kan också dra paralleller med en kartläggning som utförts på LRF:s begäran. LRF har i en vision inför år 2010 sagt att man ska verka för en utvecklad svensk lammproduktion. Utifrån detta har det gjorts en insamling av fårnäringens synpunkter på vilka område som i dagsläget behöver utvecklas. Huvudpunkterna som framkom var att det råder brist på djur för försäljning, framför allt under våren. Vidare behöver en förädling av köttet utvecklas och man behöver finna nya användningsområden för framför allt ull men även skinn. Även den administrativa delen med journalföring och bidragsansökningar behöver förenklas (Fag 2006). Utifrån dessa svar kan vi dra slutsatsen att föreningen brottas med samma problem som de övriga svenska lammuppfödarna. Vi ser dock positivt på Gröna Lammets framtidsmöjligheter eftersom de verkar inom en bransch där efterfrågan bara förväntas öka.

6.1.1 Vidare forskning

Utifrån tidigare argument i kapitlet kan man diskutera ett antal frågor för vidare forskning. Det kan exempelvis vara intressant att se hur föreningen utvecklas om EU:s bidragssystem och nationella lagar förändras. Det kan även vara intressant att se hur dessa eventuella ändringar kommer att påverka incitament till att starta KRAV-uppfödning. Är det så att en ökad konkurrens på den ekologiska marknaden, kan påverka prissättningen på den konventionella marknaden eller vice versa? Kommer föreningen genom projektet "Lamminnovation" att uppnå de mål som satts upp?

Källförteckning

- Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Aranea Certifiering AB, *Priser 2007 ekologisk certifiering enligt KRAVS regler samt EEG 2092/91-lantbruk* (Elektronisk),
Tillgänglig:<http://www.araneacert.se/arkiv/prislista/priser_Lantbruk_2007.pdf>, (07-05-29).
- Bakka, Jörgen F., Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars, (2006), *Organisationsteori*, Malmö: Liber AB.
- Bolagsverket (2007), *Ekonomiska föreningar, bostadsrättsföreningar och kooperativa hyresrättsföreningar – Nyregistrering och ändring* (Elektronisk),
Tillgänglig:<<http://bolagsverket.se/dokument/pdf/infomtrl/14.pdf>>, (07-04-27).
- Boverket, (Elektronisk),
Tillgänglig:<<http://www.boverket.se/templates/Page.aspx?id=207&epslanguage=SV>>, (07-05-31).
- Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Carlsson, Carin & Haglund, Lars (2001), *Marknadsundersökning – en handbok*, Lund: Studentlitteratur.
- Ekokött (2006), *Slaktkropparnas kvalitet i ekologisk uppfödning 2005* (Elektronisk),
Tillgänglig:<<http://www.ekokott.org/slaktstatistik/Slaktstatistik%202005.pdf>>, (07-04-27).
- Ekologiskt lantbruk (2007), *Färre KRAV-slakterier ska möta ökad efterfrågan* (Elektronisk),
Tillgänglig:<<http://www.ekolantbruk.net/tidningen/artiklar/pdf/2007/207ekoslakten.pdf>>, (07-05-03).
- Fag, Birgit (2006), *Aktiviteter inom svensk fårnäring* (Elektronisk),
Tillgänglig:<<http://www.faravelsforbundet.com/portals/16/Hemsideversion%20nov%202006.doc>>, (07-05-15).
- Hannan, Michael T. & Freeman, John (1984), Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 149-164.
- Jobber, D. & Fahy, J. (2003), *Foundations of marketing*, Mc Graw Hill, UK.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2006), *Exploring Corporate Strategy: Text and cases*, seventh edition. Prentice Hall.

Jordbruksverket:a (2006), *Entreprenörskap på landsbygden – en översikt av internationell forskning, Rapport 2006:17* (Elektronisk), Tillgänglig:<http://www.sjv.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra06_17.pdf>, (07-05-25).

Jordbruksverket:b (2002), *Statens jordbruks författningssamling, SJVFS 2002:14* (Elektronisk), Tillgänglig:<<http://www.sjv.se/download/18.7502f61001ea08a0c7fff53587/2002-014.PDF>>, (07-05-15).

Jordbruksverket:c (senast uppdaterad 2007), *Ekologiska produktionsformer* (Elektronisk), Tillgänglig:<<http://www.sjv.se/amnesomraden/stodtilllandsbygden/allastodformer/miljolandsbygdsprogram20002006/miljoersattningar20002006/ersattningsformerna/ekologiskaproduktionsformer.4.7502f61001ea08a0c7fff29528.html>>, (07-04-24).

Konvex AB, *Biomal-konceptet* (Elektronisk), Tillgänglig:<<http://www.konvex.se/index.php?id=52>>, (07-05-29).

KRAV:a (2007), *Regler för KRAV-certifierad produktion* (Elektronisk), Tillgänglig:<<http://arkiv.krav.se/arkiv/regler/indeladeJanuari2007/djurhallning.pdf>>, (07-04-22).

KRAV:b (senast uppdaterad 07-05-25), *KRAV startar projekt för klimatmärkning* (Elektronisk), Tillgänglig:<http://www.krav.se/ArticlePages/200704/23/20070423124044_public751/20070423124044_public751.dbp.asp>, (07-05-25).

KRAV:c (senast uppdaterad 07-06-05), *KRAV i topp i ny SIFO-undersökning* (Elektronisk), Tillgänglig:<http://www.krav.se/ArticlePages/200706/05/20070605101203_public581/20070605101203_public581.dbp.asp>, (07-06-07).

Kristiansson, Göran (2007), *Genombrott i sikte för ekologisk mat, Dagens Miljö* (Elektronisk), Tillgänglig:<<http://dagensmiljo.idg.se/2.1845/1.107860>>, (07-05-15).

Krystallis, A. & Chryssohoidis, G. (2005), *Consumers' willingness to pay for organic food; Factors that affect it and variation per organic product type*, Agribusiness Laboratory, Agricultural University of Athens, Athens, Greece. *British Food Journal* Vol 107 No. 5.

Mitchell, R., K., Agle, B., R. & Wood, D. J. (1997), Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22(4).

Porter Value Chain (2007), (Elektronisk),
Tillgänglig:<<http://www.franteractive.net/resources/Value+Chain.jpg>>, (07-05-29).

Region Skåne (2007), *Rapport – Ekologiska livsmedel i Region Skåne* (Elektronisk),
Tillgänglig:<<http://www.miljo.skane.se/sv/d/bilagor/Ekologisk%20rapport%20070417%20webb2.pdf>>, (07-05-29).

Statistiska centralbyrån (2006), *Stor ökning av försäljningen av ekologiska livsmedel* (Elektronisk),
Tillgänglig:<http://www.scb.se/templates/pressinfo____175574.asp>, (07-05-15).

SWOT-modell, (Elektronisk),
Tillgänglig:<http://images.google.se/imgres?imgurl=http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/gif/swot.gif&imgrefurl=http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/swot.html&h=190&w=344&sz=2&hl=sv&start=40&um=1&tbnid=Y7SK6ckXI34ANM:&tbnh=66&tbnw=120&prev=/images%3Fq%3Dswot%26start%3D20%26ndsp%3D20%26svnum%3D10%26um%3D1%26hl%3Dsv%26lr%3Dlang_sv%26sa%3DN>, (07-05-31).

Wier, Mette & Calverley, Carmen (2002), Market potential for organic food in Europe, *British Food Journal*, Vol. 104 No. 1, pp. 45-62.

Bilagor

Bilaga 1: Villkor för att bedriva KRAV-certifierad uppfödning av lamm

Nedan följer ett sammandrag från KRAV:s hemsida om vilka regler som gäller för KRAV-godkänd uppfödning av lamm (KRAV:a 2007).



KRAV är en ekonomisk förening som bildades 1985. Detta gjordes för att skapa en symbol som tydligt visade konsumenten att produkten var ekologiskt framtagen. KRAV arbetar för en ekologisk produktion och djurhållning. Verksamheten bygger på att bidra till en "hållbar utveckling" genom att ta fram olika regler och normer för ekologisk produktion. Symbolen finner man på både livsmedel och textilier som är ekologiskt producerade.

Ekologisk produktion av lammkött

I ekologisk djurhållning finns en stark strävan att ge djuren utlopp för sina naturliga beteenden vad gäller sociala relationer, rörelsebehov, foderval etc. Inom lammproduktionen brukar många anse att även den konventionella produktionen är naturlig och "nästan ekologisk". Dock finns viktiga frågor som skiljer sig i produktionen av KRAV-godkända lamm och som ställer stora krav på djurskötaren.



- I huvudsak är strävan integrerad produktion – dvs. att djuren föds upp på samma gård hela tiden. Detta ger minskat smittryck, undvikande av stress och transporter.
- Inköp av djur kan göras, men får endast ske från ett begränsat antal gårdar för att minska smittoriskerna.
- Utomhusvistelsen är viktigt, även vintertid – den stärker djurens hälsa, förebygger hudparasiter och ger djuren utlopp för rörelsebehov.
- Fodret ska i stor utsträckning odlas på gården för att få ett kretslopp mellan foder som tas från åkern och gödsel som tillför marken näring.
- Lammen skall födas upp på tackans mjölk minst 8 veckor.

- Mjölkersättning till övertaliga lamm (flasklamm) får endast användas som enstaka nödgård under kortare period om lammen skall KRAV-godkännas. KRAV-godkänd komjölk är tillåtet.
- Viktigt är en god djurmiljö, såväl inne som utomhus

Eftersom utevistelse skall kunna ordnas även vintertid är det viktigt att sörja för en god utomhusmiljö i anslutning till stallet. Hårdgjord yta i rastfållan rekommenderas för att undvika läckage. Rastfållor skall kunna skiftas och nyfödda lamm skall absolut inte gå i samma fålla som tackorna haft under vintern pga. risken för parasiter.



Vid utfodring av fåren gäller att minst **50 % av fodret skall komma från den egna gården**. Här är det viktigt att tänka på att hålla tillräckligt stora foderarealer, så fodret räcker även år med sämre skörd. Under betesperioden bör minst hälften av det dagliga foderintaget komma från betet.

Fåren får ges högst **5 % icke ekologiskt foder** per år. Från och med 2008 gäller 100 % ekologiskt odlat foder. Första två åren vid omläggning kan 10 % av fodret vara icke-ekologiskt om det odlas på den egna gården. Eftersom får

är idisslare är det självklart att en så stor andel av fodret som möjligt bör vara grovfoder. Högst 30 % av dagligt torrsubstans-intag får utgöras av kraftfoder. För digivande tackor, samt lamm upp till en månad efter avvänjning, kan 50 % kraftfoder ges.

Spårämnen, vitaminer och mineraler är tillåtna. Fodret får **inte innehålla GMO**, syntetiska aminosyror eller animaliskt fett.

Att **förebygga och främja god djurhälsa** är viktigt. Fåren får inte behandlas med läkemedel i förebyggande syfte. Istället är det viktigt med noggrann skötsel, god miljö ute och inne samt allsidig utfodring så djuren bygger upp ett starkt immunförsvar. Om djuren blir sjuka skall de omedelbart behandlas. Enligt KRAV:s regler är det förlängda karenstider vid användning av antibiotika och vissa andra läkemedel.

I ekologisk får och lammproduktion är insatser för att **förebygga parasiter** mycket viktigt, eftersom rutinmässig avmaskning inte är tillåtet enligt KRAV-reglerna. Olika förebyggande åtgärder som används är;

-
- Parasitfria välkomstbeten till lammerna som är känsligast för parasiter vid betessläpp samt vid avvänjning.
 - Rätt utfodring av tackan under dräktighet och digivning för god mjölkproduktion främjar lammens tillväxt och motståndskraft mot parasiter när de kommer ut på bete.
 - Inälvparasiter motverkas genom att djuren är i gott hull och har ett starkt immunförsvar – proteiner, vitaminer och mineraler är viktiga för att uppnå detta.
 - Skifta beten i tid, eftersom risken för parasitangrepp ökar då djuren tvingas beta nära sina egna rator.
 - Om gården endast har permanenta hagmarksbeten kan ibland en senare lamningstidpunkt vara att rekommendera – bl.a. eftersom parasittrycket sjunker under säsongen.
 - Sambete eller växelbete med andra djurslag – olika djurarter angrips av olika parasiter. Nöt kan till viss del t ex "dammsuga" beten från parasiter som angriper får. Betesutnyttjandet ökar också eftersom får och nöt delvis väljer olika växter på betet.
 - Utnyttja bete på återväxt efter vallskörd på åkermark – särskilt viktigt t ex för avvanda lamm som är extra känsliga
 - Tillskottsutfodring på betet bidrar också till att hålla djuren i gott hull, under perioder med lägre betestillgång
 - Grönfodergrödor som tex foderraps, rova, fodermärgkål ger också ett bra fodertillskott då betestillgången sjunker
 - Klippning 2 ggr per år för att minska risken för angrepp av hudparasiter.
 - Utevistelsen och god stallmiljö minskar också risk för hudparasiter.

Genom att följa upp lammens tillväxt på betet (vägning och hullbedömning) får man också en bra uppfattning om djurens parasitstatus. Har djuren vuxit tillfredsställande med tanke på ålder, ras och betestillgång finns det sannolikt inga större parasitproblem. Rekommendationen är också att ta regelbundna träckprov för att följa upp hur de förebyggande insatserna mot parasiter fungerar. Om djuren trots allt angrips av parasiter skall de behandlas.

Detta är några axplock från KRAV:s regelverk, vill man fördjupa sig mer finns det ytterligare information på www.krav.se. Även EU har ett regelverk för ekologisk djurhållning men dessa är inte satta lika högt som vårt svenska system.

- ❖ ***KRAV-godkänd uppfödning av lamm innebär med andra ord att från den dagen uppfödaren bestämmer sig för denna typ av produktion dröjer det två år innan det första KRAV-märkta lammet kan lämna gården.***

Bilaga 2: Villkor som gäller för företagsformen ekonomisk förening

Nedan följer ett utdrag från Bolagsverkets hemsida om vilka regler som gäller för att starta och bedriva en ekonomisk förening (Bolagsverket 2007).

Ekonomisk förening är en företagsform där medlemmarnas ansvar begränsas till det kapital som satsas i föreningen. Det ska finnas minst tre medlemmar. En förening företräds av en styrelse. Föreningen måste ha minst en revisor. Styrelse och revisor väljs av föreningsstämman. En ekonomisk förening ska registreras hos Bolagsverket.

Ekonomiska föreningar

En ekonomisk förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen, den ska driva ekonomisk verksamhet och medlemmarna ska delta i denna:

- som konsumenter, andra förbrukare eller som leverantörer
- med egen arbetsinsats
- genom att utnyttja föreningens tjänster eller på annat liknande sätt delta i verksamheten.

Föreningens verksamhet kan alltså normalt bidra till sänkta kostnader eller ökade inkomster för medlemmarna. Föreningens verksamhet ska vara ekonomisk, vilket innebär att den ska vara kommersiellt, industriellt, finansiellt eller på annat sätt affärsmässigt organiserad. Om föreningen har tagit in en bestämmelse om det i stadgarna, får den ekonomiska verksamheten bedrivas i ett helägt dotterföretag. Det krävs vidare att medlemmarna själva, i någon form, ska delta i den ekonomiska verksamheten. Detta innebär att medlemmarna gemensamt och på ett aktivt sätt ska bidra till att främja sina ekonomiska intressen. En sammanslutning med ändamål att göra rena kapitalplaceringar åt sina medlemmar kan inte registreras som en ekonomisk förening.

En ekonomisk förening bildas av minst tre medlemmar. Medlemmarna ska besluta att bilda föreningen, anta stadgarna, välja en styrelse samt en eller flera revisorer.

Nyregistrering

Anmälan om nyregistrering ska ske senast sex månader efter det att beslut fattats om att bilda föreningen.

Anmälan

Anmälan ska innehålla:

- föreningens tilltänkta företagsnamn
- föreningens adress
- fullständiga namn, personnummer och postadresser (om postadressen avviker från hemvistet anges även den kommun där man är folkbokförd) för styrelseledamöter, styrelsesuppleanter, särskilda firmatecknare och den särskilda delgivningsmottagaren (om sådan finns), i ekonomiska föreningar även VD och VVD om sådana har utsetts

-
- hur firmateckningen ska se ut.
- I anmälan ska det dessutom finnas en försäkran:
- att föreningen har minst tre medlemmar
 - att det inte finns något villkor enligt stadgarna eller enligt något beslut som ska uppfyllas innan verksamheten kan påbörjas
 - att ingen styrelseledamot, styrelsesuppleant eller särskild firmatecknare (i ekonomisk förening inte heller VD eller någon VVD) är försatt i konkurs, har näringsförbud eller har förvaltare enligt 11 kap. 7 § föräldrabalken
 - att föreningens revisorer uppfyller behörighetskraven i 8 kap. 3 och 4 §§ LEF och, då det är fråga om en större förening eller moderförening, att revisorn uppfyller behörighetskraven, d.v.s. att revisorn är auktoriserad revisor eller godkänd revisor som avlagt revisorsexamen
 - i förekommande fall, en försäkran att den särskilda delgivningsmottagaren inte har förvaltare enligt 11 kap. 7 § föräldrabalken.

Underskrifter och namnteckningsprov

En anmälan om nyregistrering ska skrivas under av samtliga styrelseledamöter (och av VD om en sådan finns). Underskrifterna ska vara i original.

Bilaga 3: Klassificering av slaktkroppar enligt EUROP-systemet

Nedan följer ett utdrag från Jordbruksverkets hemsida om vilka regler som gäller för klassificering av slaktkroppar (Jordbruksverket:b 2002).

Indelning av slaktkroppar i kategorier

Slaktkroppar av nötboskap, häst, får, get, svin och ren skall hänföras till någon av följande kategorier.

Lamm Slaktkropp av ungt får som inte har lammat. Ledytorna i frambenen skall ha blåaktig färg och bäckenbenfogens främre del skall ha en i det närmaste cirkelrund form. Även om ledytorna inte uppfyller kravet på blåaktig färg skall slaktkroppen hänföras till lamm, om helhetsintrycket är sådant att det inte råder någon tvekan om att kroppen i övrigt uppfyller kraven för lamm.

Får Slaktkropp av får som inte uppfyller kraven för lamm.

Indelning av slaktkroppar i klasser

Slaktkroppar av nötkreatur, häst, får och ren skall efter kroppsform hänföras till någon av följande klasser och där formkraven på lår, rygg och bogparti för att hänföras till respektive klass är följande:

Sifferkod	Klass	Kroppens form
15	E+	
14	E	Extremt svällande och välutvecklade
13	E-	
12	U+	
11	U	Mycket svällande och välutvecklade
10	U-	
9	R+	
8	R	Svällande och välutvecklade
7	R-	
6	O+	
5	O	Välutvecklade
4	O-	
3	P+	
2	P	Något tunna och insjunkna
1	P-	

Indelning av slaktkroppar i fettgrupper

Samtliga slaktkroppar utom spädkalv, killing, get och svin indelas i grupper enligt nedanstående tabell med avseende på fettansättning. Svårbedömda fall skall parteras mellan 10-11 revbenen så att fettmängden mellan musklerna kan bedömas bättre. För fårslaktkroppar räcker det dock med att ett snitt görs i sidan, mellan 10-11 revbenen nära ryggen, utan att ryggmuskeln skadas.

Sifferkod	Fettgrupp	Fettansättning
1	1-	
2	1	Mycket liten
3	1+	
4	2-	
5	2	Liten
6	2+	
7	3-	
8	3	Ordinär
9	3+	
10	4-	
11	4	Riklig
12	4+	
13	5-	
14	5	Mycket riklig
15	5+	

SJVFS 2002:14

Bilaga 4: Intervjuunderlag

Intervjuunderlag vid möte med uppfödare

- Är det dyrt att bli KRAV-certifierad, vad innebär det?
- Hur fungerar uppfödningen?
- Hur skulle du beskriva värdekedjan, vart skickas djuren?
- Vilka slakterier och vilka styckningsfirmor är anlitade?
- Finns det någon som drar lite extra i trådarna i föreningen?
- Vem bestämmer och vem har mest makt?
- Har de större uppfödarna mer att säga till om?
- Vad är avräkningspriset för lamm, skiljer det i efterfrågan och säsonger?
- Hur mycket högre är priset om man jämför med konventionellt lammkött?
- Varför gick ni inte in för LEADER-projekt?
- KRAV-ersättning per djur/kg?
- Vem betalar ut KRAV-bidrag?
- Hur mycket dyrare är KRAV-Lamm i jämförelse med konventionella?
- Skulle ni kunna tänka er att jobba med detta på heltid?
- Vilka konkurrenter har Gröna lammet?
- Vilka sitter i styrgruppen i Gröna Lammet?
- Föreningens ekonomi, möjligen något underlag att bidra med?

Inför studiebesök vid slakteri och styckning

- Hur lång tid tar det mellan avlivning och slakt?
- Kapacitet gällande utrymme/antal?
- Kapacitet gällande slakt/antal?
- Kostnad för slakt/djur?
- Pris/slaktat djur?
- Lagerkapacitet?
- Transport, inhyrd eller egen?
- Hur många kunder? Storlek?

Intervjuunderlag vid telefonintervju med marknadsansvarig

- Hur ofta får du in beställningar?
- Hur sker det – via Internet/telefon?
- Hur mycket tid per vecka går det åt?
- Vad gör ni för att marknadsföra er?
- Får ni många förfrågningar från nya kunder (privat och företag)?
- Hur fördelar ni ut till uppfödare vilka som ska gå till slakt?
- Hur sker den kontakten?