

Beroende- och konsekvensanalys, handel

Offentligt arbetsmaterial från KBM:s projekt
Samhällskritiska beroenden

2008-02-01
Dnr 0021/2007



**KRISBEREDSKAPS
MYNDIGHETEN**

Förord

Krisberedskapsmyndigheten, KBM, har i uppdrag av regeringen att genomföra en analys av beroenden mellan samhällsviktiga verksamheter. Detta arbete, som initierades 2006 och beräknas vara avslutat 2008, bedrivs i form av projektet Samhällskritiska beroenden.

Projekt genomförs i tre faser och föreliggande rapport har författats inom ramen för den inledande kartläggningsfasen. I fokus för rapporten står en kartläggning och analys av kritiska beroenden för handelssektorn.

Arbetet bygger på medverkan från berörda aktörer. Rapporten har utarbetats av Krisberedskapsmyndigheten.

Innehåll

Förord	1
Innehåll	3
1 Sammanfattning	5
1.1 Uppdraget	5
1.2 Sektorns roll och uppbyggnad	5
1.3 Beroende- och konsekvensanalys	6
2 Inledning	9
2.1 Bakgrund och syfte.....	9
2.2 Metod och avgränsningar	10
2.3 Urval av fokusverksamheter	13
2.4 Källor	14
3 Sektorsöversikt	15
3.1 Sektorns roll och betydelse ur ett samhällsperspektiv	15
3.2 Dagligvaruhandel	16
3.3 Restauranger och storkök.....	21
4 Resultat och analys	23
4.1 Beroendeanalys.....	23
4.2 Konsekvensanalys	28
5 Slutsatser	35

1 Sammanfattning

1.1 Uppdraget

Regeringen har gett Krisberedskapsmyndigheten (KBM) i uppdrag att identifiera och analysera samhällskritiska beroenden. Med samhällskritiska beroenden menas beroenden mellan samhällsviktiga verksamheter som kan orsaka allvarliga kriser i samhället. Med andra ord den beroende verksamheten störs allvarligt om den inte får det den behöver av den levererande verksamheten, vilket kan leda till eller förvärra en kris. Som en del i uppdraget har KBM gjort den här studien på handelssektorns kritiska beroenden.

1.2 Sektorns roll och uppbyggnad

Handeln får en allt större betydelse för den svenska ekonomin. Den svenska handeln svarar för nästan en tiondel av Sveriges bnp och idag sysselsätter den cirka en halv miljon svenskar. Statistiska centralbyrån räknar parti- och detaljhandel tillsammans med hotell och restauranger till tjänstesektorn. Vi kan alltså räkna handel, hotell, restaurang och storkök till samma samhällssektor som detalj- och partihandel. I den här studien använder KBM lite förenklat begreppet handelssektorn.

Inom ramen för den här sektorsstudien har KBM valt ut fokusverksamheterna *dagligvaruhandel*, *restaurang* och *storkök*. Den främsta anledningen till urvalet är att KBM betraktar de här verksamheterna som viktiga ur ett krisberedskaps- och krishanteringsperspektiv. Alla människor är ju ytterst beroende av mat och dryck för sin överlevnad och sitt välbefinnande.

Dagligvaruhandel består av livsmedelshandel samt handel med varor som köps ofta och används i hemmet (exempelvis toalettpapper). Svenska livsmedelsbutiker säljer dagligvaror för drygt 200 miljarder kronor per år, vilket motsvarar 20 procent av hushållens totala konsumtion. På den svenska marknaden dominerar fyra stora aktörer dagligvaruhandeln: ICA, Coop, Axfood och Bergendahls. Produktions- och försäljningskedjan av livsmedel kan generellt beskrivas i termer av produktion, lagring hos grossist och försäljning. Den här studien fokuserar enbart på försäljningsledet (d.v.s. butik till konsument). De läsare som är intresserade av produktions- och grossistledet hänvisar vi till den separata studien om livsmedelsförsörjningen.

Det fanns år 2004 närmare 19 000 restaurangföretag i Sverige. Dessutom finns det cirka 1 500 hotell som bedriver restaurangverksamhet och 1 500 företag som bedriver catering och personalmatsalar. Produktions- och försäljningskedjan för mat tillagad av restauranger och storkök består av produktion, lagring hos grossist och tillagning i restaurang respektive storkök (samt i vissa fall distribution av den tillagade maten). I den här studien behandlar vi enbart tillagning i restaurang och storkök samt distribution till slutanvändare.

1.3 Beroende- och konsekvensanalys

1.3.1 Allmänt

Generellt är fokusverksamheterna sårbara verksamheter. De har en hög grad av elberoende och det är inte många av dem som har reservkraftsaggregat. Vissa undantag finns naturligtvis, men de är i klar minoritet. I studien fann vi exempel på reservkraftlösningar hos såväl dagligvarubutiker som storkök. I det sistnämnda fallet ansvarade storköket för tillagning av mat för ett stort sjukhus och fick därmed nödförsörjning av el via sjukhusets reservkraft.

1.3.2 Beroendeanalys

För att kunna bedriva butiksverksamhet är livsmedelsbutikerna beroende av elektricitet för dörröppning, kassasystem, larm, kylar, frysar, belysning, vågar, beställningssystem m.m. Några av butikscheferna sa sig kunna ha öppet ett tag även under ett elavbrott. Dock var det ingen som sa att de skulle kunna bedriva verksamheten under en längre period med elavbrott. De flesta påstod att de skulle stänga butiken direkt om det var elavbrott. Även restaurangerna och storköken är beroende av elektricitet för kyl, frysar, belysning, tillagning av mat, larm, diskmaskiner m.m. Utöver elektricitet är restauranger, storkök och dagligvaruhandeln beroende av elektroniska kommunikationer för beställning av varor. Restauranger och dagligvaruhandeln behöver även fungerande elektroniska kommunikationer för att kunna ta emot kortbetalningar. Det är oklart om det går att ersätta kortterminalerna med gammeldags slippor. Vidare är dagligvaruhandeln och restaurangerna beroende av tillgång på någon form av betalningsmedel.

Vissa av storköken är beroende av att kunna meddela sina kunder så att kunderna kan förbereda alternativ mat i de fall som storköket inte kan leverera mat. Det här gäller i första hand leveranser av mat till människor i för hälsan kritiska tillstånd som är extremt beroende av att få näring på bestämda tidpunkter.

I både restauranger och storkök är volympersonal viktig. Dietkockar kan sägas vara nyckelpersonal i storköken, då det endast finns få av dem och det tar tid att lära upp en person till dietkock. I livsmedelsbutikerna gäller samma sak som i storkök – volympersonalen är viktig. Det finns i livsmedelsbutikerna vissa uppgifter som enbart viss personal klarar av men vi kan inte kategorisera den här gruppen som nyckelpersonal eftersom det ändå finns relativt många som klarar av att sköta sysslorna.

Livsmedelsbutikerna, restaurangerna och storköken är beroende av vatten för att kunna upprätthålla den hygien som krävs för att hantera livsmedel samt för att laga mat. Av detta följer naturligt att de även är beroende av fungerande avlopp. Restaurangerna och storköken är även beroende av vatten för diskmaskinerna.

Restauranger, storkök och dagligvaruhandel är mycket beroende av varuleveranser och därmed fungerande transporter. Eftersom "Just In Time-

principen” vunnit terräng även inom den här branschen finns endast begränsade möjligheter till lagerhållning. Såväl butiker som restauranger är beroende av dagliga leveranser av bl.a. färskvaror. När det gäller storköken är de inte enbart beroende av transporter in till storköken utan även i vissa fall av transporter ut från storköken. Vissa storkök skickar maten vidare, portionsvis till sjukhus, äldreomsorg m.m.

Samtliga fokusverksamheter är beroende av en fungerande sophämtning för att undvika skadedjurstillväxt och dålig lukt. Beroende på verksamhetens placering finns varierande möjligheter att lagra sopor. Verksamheterna är därför olika känsliga för hur ofta man hämtar soporna. Förutom brännbart organiskt material slänger butikerna stora mängder emballage.

Gemensamt för fokusverksamheterna är att deras verksamheter är omgivna av ett stort antal regler. Livsmedelslagen, exempelvis, ställer höga krav på hygien vid hantering av livsmedel. Fokusverksamheterna lyder även under arbetsmiljölagen, arbetstidslagen, lagen om anställningsskydd samt bestämmelser i miljöbalken m.m.

1.3.3 Konsekvensanalys

Pandemi

En pandemi skulle för dagligvaruhandeln innebära svåra påfrestningar men KBM:s bedömning är att flertalet livsmedelsbutiker trots detta skulle klara att hålla öppet och bedriva försäljning. Butikerna skulle troligtvis inte kunna hålla samma servicenivå som i ett normaltillstånd. Exempelvis kommer sortimentet att minska (beroende på färre leveranser), vissa hyllor kommer att gapa tomma, och kunderna måste acceptera att plocka varor från pallar (eftersom det inte finns personal nog att plocka upp varorna till hyllorna).

En pandemi skulle kraftigt påverka restaurangerna och storköken eftersom de är personalintensiva verksamheter. Utbudet av mat skulle bli mindre och servicen skulle försämras. Någon form av verksamhet skulle restaurangerna och storköken kunna bedriva men inte med full kapacitet.

Representanter för samtliga fokusverksamheter konstaterar att gällande lagstiftning och regelverk kan komma att påverka möjligheten att hantera situationen under en pandemi på ett negativt sätt. Exempelvis begränsar befintlig arbetstidslagstiftning möjligheten till extrautnyttjande av befintlig personal.

Elavbrott

Restauranger, storkök och dagligvaruhandeln är mycket beroende av el. KBM bedömer att majoriteten av verksamheterna kommer att behöva stänga vid elavbrott. Det fåtal verksamheter som har reservkraft kommer att kunna fortsätta att bedriva verksamhet. Vidare skulle ett elavbrott kunna innebära svåra ekonomiska konsekvenser för fokusverksamheterna på grund av kasserade varor och generellt förlorade inkomster, vilket i sin tur kan leda till konkurser.

Avbrott i de elektroniska kommunikationerna

Ett avbrott i de elektroniska kommunikationerna slår olika hårt för fokusverksamheterna även om det kommer att beröra samtliga. När det gäller dagligvaruhandeln, är den kritiskt beroende av fungerande elektroniska kommunikationer. Idag är mycket av livsmedelsbutikernas verksamhet automatiserad och digitaliserad – inte minst order- och faktureringsystemen. Om inte de elektroniska kommunikationerna fungerar kan man inte läsa av hur mycket varor som butiken sålt och hur mycket nya varor som följaktligen behöver levereras. I vissa fall finns möjligheten att titta på gamla beställningslistor men i allt högre utsträckning fungerar det så, att beställningar inte utförs av systemet om det inte kunnat avräkna mot den befintliga varustocken.

När det gäller nätbaserade butiker är de givetvis helt beroende av fungerande elektroniska kommunikationer – utan Internetuppkoppling, ingen verksamhet. Det räcker här med att endera parten, butik eller slutanvändare inte har tillgång till fungerande elektroniska kommunikationer för att verksamheten ska sluta att fungera.

2 Inledning

2.1 Bakgrund och syfte

Regeringen har gett Krisberedskapsmyndigheten (KBM) i uppdrag att:

”i samverkan med berörda samhällsaktörer, genomföra ett arbete med att identifiera och analysera kritiska beroendeförhållanden i samhället. Även den internationella dimensionen ska beaktas. Arbetsläget ska redovisas i samband med årsredovisningen och uppdraget skall slutredovisas senast den 31 december 2008.”¹

KBM bedriver arbetet i projektet *Samhällskritiska beroenden* som löper till och med år 2008 och har som målsättning att

- *bygga upp kunskap* kring de beroendeförhållanden i samhället som kan orsaka eller medverka till att en händelse leder till en allvarlig kris för samhället som helhet
- *föreslå åtgärder* som kan mildra eller undanröja effekten av sådana beroenden och därmed stärka samhällets krisberedskap
- *stödja andra processer* vid KBM och de samverkansansvariga myndigheterna med underlag som kan vara till nytta vid genomförandet av olika former av planerings- och utredningsarbete samt vid situationer av resursprioritering
- *utveckla en fungerande metod* för att genomföra beroendeanalyser på en kontinuerlig basis
- *öka medvetenheten hos olika aktörer i samhället* om hur olika verksamheter är beroende av varandra och vad som kan göras för att förhindra spridningseffekter som kan leda till allvarliga kriser i samhället.

KBM definierar ett *kritiskt beroende* som en relation där den beroende verksamheten snabbt och varaktigt drabbas av en kraftig funktionsnedsättning vid ett bortfall av eller en svår störning i den levererande verksamheten. En förutsättning för att beroendet skall kunna betraktas som kritiskt är att den levererande verksamheten inte utan svårighet kan ersättas med en annan verksamhet. Ytterligare en förutsättning är att samhällskonsekvenserna av de beroende verksamheternas funktionsnedsättning blir så allvarliga att den aktuella krissituationen inte kan hanteras på ett godtagbart sätt.

Definitionen säger alltså att ett beroende är kritiskt om ett bortfall eller allvarlig störning i en levererande verksamhet (eller i överföringen från en levererande verksamhet) leder till en sådan funktionsnedsättning hos en beroende verksamhet att det i sin tur leder till en kris som inte går att hantera på ett godtagbart sätt. Vi bör här tolka ”hantera” vidare än att bara

¹ Regleringsbrev för budgetåret 2007 avseende Krisberedskapsmyndigheten, Försvarsdepartementet 2006-12-21.

omfatta de akuta insatserna för att hantera krisens omedelbara konsekvenser. Begreppet bör även omfatta insatser för att säkra förmågor som allmänt sett är viktiga för samhällets funktion under och efter den akuta krisen.

2.2 Metod och avgränsningar

2.2.1 Projektet

KBM genomför projekt Samhällskritiska beroenden i tre faser. Den första är en kartläggningsfas med syftet att göra en första identifiering av beroendestrukturerna i Sverige samt visa på beroendernas mer allmänna karaktär. Kartläggningen ska också leda fram till en första mer genomarbetad metodansats för kontinuerliga beroendeanalyser på en samhällsövergripande nivå.

Den andra fasen består av fördjupade studier av specifika beroendekomplex. KBM kommer huvudsakligen att genomföra studierna i form av spel och workshops i nära samverkan med berörda aktörer. Syftet med den nära samverkan är både att få in information om olika beroendestrukturers karaktär och att hjälpa aktörerna att utveckla sin egen analys och beredskap när det gäller beroenden. Ett ytterligare viktigt syfte är att utveckla verktyg och arbetssätt för verksamheters egenanalys av beroenden.

Den tredje och sista fasen består av ytterligare utveckling och förankring av åtgärdsstrategier för hantering av kritiska beroenden.

2.2.2 Kartläggningsfasen

Vi genomför kartläggningsfasen i form av tio sektorstudier av beroenden i olika samhällssektorer². Resultatet av sektorstudierna fogas sedan samman och utvecklas i en syntesrapport om beroendestrukturerna på samhällsnivå.

För varje sektorstudie väljs fokusverksamheter som vi ser som särskilt viktiga att studera ur ett beroendeperspektiv. Urvalet av fokusverksamheter bygger på kriterier som hur viktig verksamheten är i en kris, hur representativ verksamheten är för sektorn och i vilken omfattning den levererar till andra verksamheter.

I sektorstudierna kartlägger vi dels de beroenden som fokusverksamheterna har för att bedriva sin verksamhet, dels de primära konsekvenserna av några olika typsituationer för varje sådan fokusverksamhet.

För att kartlägga fokusverksamheternas beroenden och för att skapa jämförbarhet mellan delstudierna använder vi sex generella behovskategorier, se följande sida.

² Dessa sektorer är transport, livsmedel, elektroniska kommunikationer, energiförsörjning, media, hälso- och sjukvård, handel, skydd och säkerhet, kommunal teknisk försörjning och finansiella tjänster.

2.2.3 Värderingar och regelverk

Värderingar och regelverk som har betydelse för verksamheten. Detta kan gälla lagar och regler som styr verksamheten, men även de värderingar som dominerar verksamheten och samhället.

2.2.4 Personal

Kompetent personal i sådan omfattning att verksamheten kan hållas igång. Detta kan gälla såväl beroende av nyckelpersonal som beroende av volympersonal.

2.2.5 Infrastruktur

Generella system som är allmänt tillgängliga. Det handlar t.ex. om elnät, telenät, vägnät samt fungerande kommunalteknisk försörjning som vatten och avlopp.

2.2.6 Verksamhetsnära system

System som verksamheten behöver och själva beslutar över. Det handlar framförallt om system speciellt anpassade för den specifika verksamheten, t.ex. styr- och reglersystem eller vissa administrativa system.

2.2.7 Kapital, insatsvaror och insatstjänster

Rörelse- och investeringskapital och de fysiska varor och tjänster som verksamheten förbrukar eller behöver för att bedriva sin verksamhet.

2.2.8 Information

Information som är viktig för att bedriva verksamheten – såväl extern som intern. Det kan vara allt från nyhetsrapportering och väderprognoser till orderinformation och inkomstuppgifter.

Följande figur 1 (beroendehjulet) illustrerar tankesättet:



Figur 1. Beroendehjulet

För konsekvenskartläggningen i sektorstudierna använder KBM fyra scenarier: pandemi, elavbrott, avbrott i de elektroniska kommunikationerna och drivmedelskris. För att vi ska kunna jämföra analyserna har vi specificerat vissa förutsättningar för dessa scenarier

- pandemi: influensapandemi under åtta veckor med som högst 5 procent insjuknade och som mest 50 procent frånvarande under en treveckorsperiod på grund av sjukdom, vård av anhörig, rädsla m.m.
- elavbrott: avbrott i elförsörjning i sekund/minut, timme/dygn, dygn/vecka eller månad samt för vissa studier roterande bortkoppling.
- avbrott i de elektroniska kommunikationerna: avbrott i de elektroniska kommunikationerna i sekund/minut, timme/dygn, dygn/vecka eller månad
- drivmedelskris: akut höjda drivmedelspriser (cirka 20 kronor per liter) med tidvis mycket dålig tillgång till bränsle.

För handelsstudien har KBM studerat scenarierna pandemi, elavbrott och avbrott i de elektroniska kommunikationerna, men har utelämnat scenariot drivmedelsbrist.

Syftet med KBM:s angreppssätt är att skapa förutsättningar för att i syntesarbetet sammanlänka fokusverksamheterna till en övergripande bild av beroendestrukturerna i de olika typsituationerna. Sektorsstudierna är endast verktyg för att kunna nå projektets övergripande mål.

Den här rapporten är en delstudie i kartläggningsfasen av samhällssektorn handel som syftar till att på en övergripande nivå belysa handelns kritiska beroenden.

KBM har valt en kvalitativ metod för att identifiera de olika samhällssektorernas beroenden och typsituationernas konsekvenser. Metoden innebär att KBM hämtar in kunskap om beroenden och konsekvenser som finns hos experter inom samhällssektorn och sammanställer den på ett systematiskt sätt. Det här sker genom intervjuer och seminarier med verksamhetsföreträdare. KBM använder också publicerat material för att utöka förståelsen för de olika sektorerna.

2.3 Urval av fokusverksamheter

I varje samhällssektor har KBM valt ut ett antal fokusverksamheter för att analysera. Urvalet av fokusverksamheter bygger på följande kriterier

- i vad mån fokusverksamheternas produktion av tjänster eller varor är väsentlig för att en aktuellt scenario ska kunna hanteras på ett godtagbart sätt.
- i vad mån fokusverksamheten är representativ för sektorn.
- i vad mån fokusverksamheten levererar till andra sektorer.

2.3.1 Handelssektorns fokusverksamheter

Inom sektorn handel som består av parti- och detaljhandel och till vilken vi även räknar restaurang och storkök finns många olika typer av verksamheter. De fokusverksamheter som KBM har valt ut för den här studien, utifrån ovan nämnda kriterier, är dagligvaruhandel och restauranger samt storkök. Den viktigaste aspekten som gör dagligvaruhandeln och restauranger samt storkök intressanta att studera ur ett krisberedskapsperspektiv är att dagligvaruhandeln och restauranger samt storkök driver verksamheten försäljning av mat och dryck till medborgarna. Alla människor är som bekant ytterst beroende mat och dryck för sin överlevnad och sitt välbefinnande. Därför är verksamheterna samhällsviktiga. KBM har dessutom bedömt att fokusverksamheterna väl representerar sektorn. De andra verksamheterna inom sektorn handel har vi valt att inte behandla eftersom vi inte bedömt dem vara lika samhällsviktiga i en krissituation eller att bortfallet av dem i sig inte är akut orsak till kris. Vi hade kunnat välja ut verksamheter i grossistledet till fokusverksamheter, men eftersom de behandlas i en annan delstudie (livsmedelsstudien) har vi utelämnat grossistverksamheten i denna delstudie. Se figur 2, s. 14 för handelsstudiens omfattning.

2.4 Källor

Underlaget för den här rapporten består av:

- litteraturstudier
- intervjuer med dagligvaruhandelsrepresentanter
- intervjuer med företrädare för restauranger och storkök.

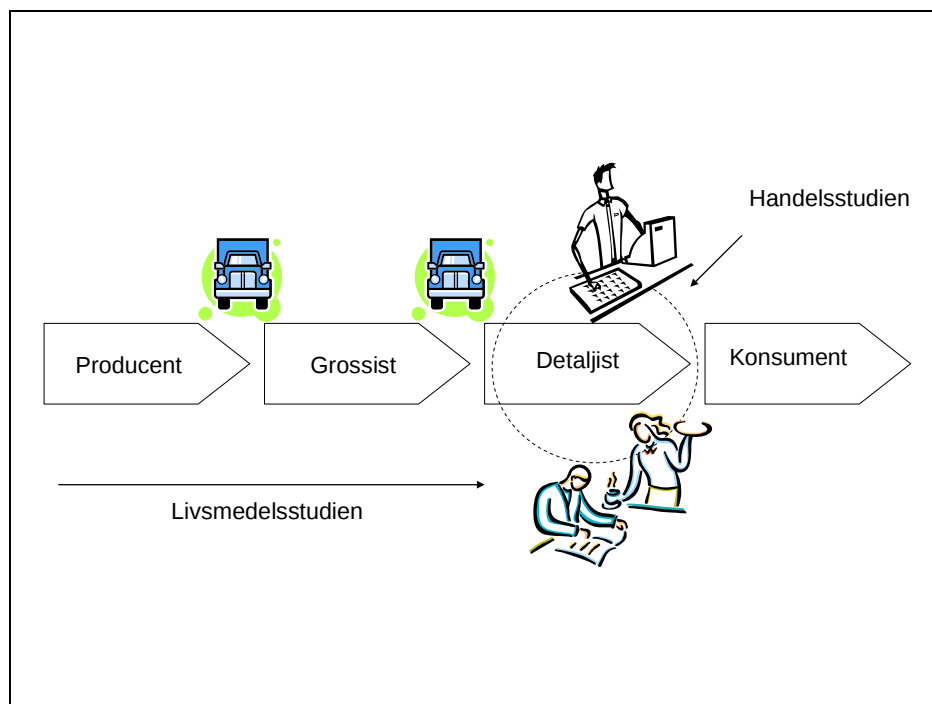
I den här studien har KBM intervjuat representanter för en stormarknad (förort), en jourbutik (medelstor svensk stad), två allivsbutiker (en på landsbygden och en i storstad), en nätbutik (storstad) och ett storkök (storstad). Utöver dessa längre intervjuer har vi även ställt frågor via telefon till representanter för ett antal verksamheter.

3 Sektorsöversikt

3.1 Sektorns roll och betydelse ur ett samhällsperspektiv

Handeln får generellt en allt större betydelse för den svenska ekonomin. Den svenska handeln svarar för nästan en tiondel av Sveriges bnp och idag sysselsätter den cirka en halv miljon svenskar. Enligt Statistiska centralbyrån inräknas parti- och detaljhandel tillsammans med hotell och restauranger i tjänstesektorn. Vi kan alltså räkna in hotell, restaurang och storkök i samma samhällssektor som detalj- och partihandel. I den här studien använder vi lite förenklat begreppet handelssektorn.

I figur 2 nedan visas de steg som i det vanligaste fallet krävs för att ett livsmedel ska produceras och nå slutkonsumenten. De undantag som finns är exempelvis fabriksförsäljning, gårdsförsäljning och producentförsäljning direkt till butik. KBM hänvisar de läsare som är intresserade av livsmedelsproducenters och livsmedelsgrossisters beroenden till delstudien om livsmedel³. Som nämnts ovan har vi valt att studera fokusverksamheterna dagligvaruhandel och restaurang samt storkök med anledning av deras samhällsviktighet ur ett krisperspektiv. Dessa verksamheter får alltså representera handelssektorn.



Figur 2. Försörjningskedjan för livsmedel

³ Kartläggingsstudie - livsmedelsförsörjningens beroenden. Delstudie i projektet Samhällskritiska beroenden, KBM.

3.2 Dagligvaruhandel

3.2.1 Vad är dagligvaruhandel?

Enligt organisationen LivsmedelsSverige räknar man in livsmedelshandel samt handel med varor som köps ofta och används ofta i hemmet (exempelvis toalettpapper) i begreppet dagligvaruhandel⁴.

3.2.2 Dagligvaruhandel i Sverige

Enligt LivsmedelsSverige säljer svenska livsmedelsbutiker dagligvaror för lite mer än 200 miljarder kronor per år, vilket omräknat motsvarar cirka 20 procent av hushållens totala årliga konsumtion. En genomsnittlig person i Sverige konsumerar dagligvaror för cirka 20 000 kronor per år. Av dem går 15 000 kronor per år till mat och dryck.⁵

3.2.3 Butikstyper

Enligt en rapport från Konkurrensverket (2002) finns följande typer av butiker inom dagligvaruhandeln: supermarket, stormarknad, allivsbutik, service- eller jourbutik, trafikbutik och speciallivsbutik. Konkurrensverket presenterar dem enligt följande: en supermarket är en dagligvarubutik med en säljyta på minst 400 kvadratmeter, en stormarknad är ett varuhus med minst 2 500 kvadratmeter säljyta som har minst 300 parkeringsplatser, en service- eller jourbutik är en mindre dagligvarubutik som har ett kundfrekvent läge, en trafikbutik är en dagligvarubutik som ligger i anslutning till en bensinstation, en allivsbutik är en traditionell livsmedelsbutik med ett allsidigt sortiment av varor. Till allivsbutikerna räknas inte lågprisbutiker. Det finns idag inte någon etablerad definition på lågprisbutiker.⁶

I Sverige finns även möjligheter att handla dagligvaror över Internet. Andra sorters dagligvaruförsäljning som förekommer i Sverige är gårdsförsäljning och fabriksförsäljning.

3.2.4 Aktörer på den svenska marknaden

På den svenska marknaden finns enligt Konkurrensverket (2002) fyra stora aktörer inom detalj- och partihandel (bedrivs ofta integrerat) inom dagligvaruhandeln. Dessa fyra är ICA handlarnas AB, Coop, Axfood och Bergendahls.⁷ Enligt branschorganisationen LivsmedelsSverige är ICA den största aktören inom detaljhandeln, följt av Coop och Axfood. Den snabbast växande detaljhandelskedjan inom dagligvaruhandeln är Bergendahls och

⁴ LivsmedelsSverige (2007), Handel – Dagligvaruhandeln, <http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/dagligvaruhandel.htm>, 2007-07-09.

⁵ LivsmedelsSverige (2007), Handel – Dagligvaruhandeln, <http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/dagligvaruhandel.htm>, 2007-07-09.

⁶ Konkurrensverket (2002), Dagligvaruhandeln – Struktur, ägarform och relation till leverantörer, s. 12, Konkurrensverkets rapportserie 2002:6.

⁷ Konkurrensverket (2002), Dagligvaruhandeln – Struktur, ägarform och relation till leverantörer, s. 9, Konkurrensverkets rapportserie 2002:6.

den nyaste är tyska Lidl.⁸ Vi beskriver nedan de fyra stora aktörerna, följt av presentationer av jourbutikerna, trafikbutikerna, nätbutikerna och lågprisbutikerna.

ICA

ICA är en frivillig sammanslutning av företag. Det vanligaste är att varje ICA-butik är ett eget företag som självständigt svarar för ekonomi och personal. ICA har ett moderföretag som fungerar som grossist åt butikerna och som säljer tjänster (konsulthjälp, utbildning m.m.) till butikerna. Moderföretaget inom ICA ägs idag till stor del av det holländska Royal Ahold.⁹ ICA:s grundidé är att enskilda handlare med egna butiker ska gå samman i inköpscentraler för att vid inköp, butiksetableringar och gemensam marknadsföring uppnå stordriftsfördelar.¹⁰

I Sverige finns fyra olika typer av ICA-butiker: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA stormarknad. ICA Nära är mindre butiker som ofta även fungerar som ATG-ombud och ombud för Apoteket och Systembolaget. Maxi ICA Stormarknad ligger ofta belägna så att de är lättillgängliga för bilburna kunder medan ICA Supermarket finns där kunderna bor. ICA Kvantum har ett större utbud än ICA Supermarket men ett mindre utbud än Maxi ICA Stormarknad.¹¹ Det är inte bara ICA Nära som fungerar som ombud. Många andra ICA-butiker fungerar som ombud för Apoteket, Systembolaget och Posten.

Coop

Coop Sverige är ett dotterbolag till Coop Norden, som konsumentkooperationerna i Sverige, Danmark och Norge i sin tur äger. Coop Sverige driver butikskedjorna Coop Nära, Coop Forum, Coop Extra, Coop Konsum och Coop Bygg.¹² Coop Nära är mindre butiker som ofta drivs i form av franchising. Vissa Coop Närabutiker fungerar som ATG-ombud och som ombud för Systembolaget, Apoteket, Posten samt lokaltrafiken. Coop Konsum har ett större utbud. Även vissa Coop Konsumbutiker fungerar som ombud för varierande verksamheter som t.ex. Apoteket, Systembolaget och Posten. Coop Extra är allivsbutiker som har de flesta dagligvaror och som ibland fungerar som ombud i likhet med Coop Nära och Coop Konsum.

⁸ LivsmedelsSverige (2007), Handel – Detaljister, <http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/detaljister.htm>, 2007-07-09.

⁹ LivsmedelsSverige (2007), Handel – Detaljister, <http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/detaljister.htm>, 2007-07-09.

¹⁰ ICA (2007), Historik, http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=historik&showMenu=om_ica_3, 2007-07-09.

¹¹ ICA (2007), ICA Sverige, http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=450592&showMenu=om_ica_0_1, 2007-07-09.

¹² Coop (2007), Företagsinformation, http://www.coop.se/includefiles/moduler/ccms/show_page.asp?iMappeID=182&sSideNavn=F%F6retagsinformation, 2007-07-09.

Coop Forum är större butiker som passar bäst för dem som storhandlar.¹³ Den första konsumentkooperativa föreningen grundades år 1850 som en motreaktion mot de handelskarteller som på den tiden tog ut överpriser. Till en början var flera tillverkare skeptiska och motarbetade föreningen men föreningen köpte då istället olika fabriker och lyckades på så sätt vinna mot kartellerna. År 1899 slog sig några konsumentkooperationer samman och de bildade Kooperativa Förbundet (KF).¹⁴ Ur KF bildades sedan Coop Norden.

Axfood

En sammanslagning av Hemköp och D&D Dagligvaror samt förvärv av Spar Inn snabbgross, Spar Sverige och Spar Finland bildade år 2000 Axfood. Bakgrunden till sammanslagningen var att följa med konsolideringstrenden i dagligvaruhandeln i Europa. Idag består Axfood av bl.a. Willys och Hemköp.¹⁵ Affärsidén är att skapa, utveckla, och driva framgångsrika butikskedjor som är helägda eller som drivs i franchiseform.¹⁶

Bergendahls

Bergendahls är ett familjeägt företag som främst finns i södra Sverige men som nu expanderar norrut. Företaget bedriver grossist- och detaljhandel, dels genom egna dotterbolag, dels genom samverkan med handlarägda butiker.¹⁷ I BergendahlsGruppen AB ingår idag affärskedjorna Ag:s, Eko, CityGross samt fristående kunder¹⁸.

Jourbutikerna

Både Pressbyrå och 7-eleven ingår tillsammans med Press-Stop, Easy-24 och 7-eleven Express i koncernen Reitan Servicehandel Sverige AB. Pressbyråns affärsidé är att sälja varor på ett lättillgängligt sätt för kunder som vill handla snabbt. Butikerna ska finnas där människorna rör sig och ha generösa öppettider. Det ska i varje pressbyråbutik finnas ett visst bassortiment av gemensamma varor för alla pressbyråer. De varor som säljs på Pressbyrå är till största delen varor som kunderna konsumerar snabbt och de flesta pressbyråbutiker har därför enbart mindre försäljning

¹³ Coop (2007), Om Coop, http://www.coop.se/includefiles/MODULER/CCMS/show_page.asp?iMappeID=182&sSideNavn=Om+Coop, 2007-07-09.

¹⁴ Coop (2007), Coops Historia, http://www.coop.se/includefiles/moduler/ccms/show_page.asp?iMappeID=194&sSideNavn=Coops+historia, 2007-07-09.

¹⁵ Axfood (2007), Om Axfood - Bakgrund, <http://www.axfood.se/showdoc.asp?docid=440&channelitemid=439239&setlanguageid=1>, 2007-07-09.

¹⁶ Axfood (2007), Om Axfood – Affärsidé och vision, <http://www.axfood.se/showdoc.asp?docid=440&channelitemid=439240&setlanguageid=1>, 2007-07-09.

¹⁷ Bergendahls (2007), Bergendahlsgruppen AB, <http://www.bergendahls.se/sv/BGAB.aspx>, 2007-07-09.

¹⁸ Bergendahls (2007), Historik, <http://www.bergendahls.se/sv/Historik.aspx>, 2007-07-09.

av varor som kunderna ställer i skafferiet.¹⁹ Pressbyrån drivs genom franchising, vilket är ett marknadsföringssystem för varor och tjänster. Pressbyråerna drivs som separata företag, vilka är ekonomiskt och juridiskt oberoende. Den enskilda företagaren – franchisetagaren – får via ett skriftligt avtal möjlighet och skyldighet att utöva sin verksamhet enligt franchiseföretagets koncept. I ett franchiseavtal med Pressbyrån får franchisetagaren hjälp med bokföring och administration samt får utbildning och löpande rådgivning. Den enskilda företagaren (franchisetagaren) får också ta del av stordriftsfördelar vid inköp samt får säljstöd och annan hjälp. Den enskilda företagaren betalar serviceavgift till franchiseföretaget.²⁰ Reitan Servicehandel Sverige AB ansvarar för kedjans lokaler, marknadsföring, konceptutveckling, affärssystem och centrala inköp. Franchisetagaren ansvarar för butiksdriften vilket innefattar personalfrågor, varubeställning och exponering.²¹

Butikerna i kedjan 7-eleven satsar på att erbjuda kunderna ett utbud av dagligvaror, snabbmat och servicetjänster. Även 7-elevens koncept bygger på tillgänglighet.²² 7-eleven ingår i Reitan Servicehandel Sverige AB och butikerna drivs enligt franchisingkonceptet.

Lågprisbutikerna

Netto som driver 67 butiker i Sverige är en del av Danske Supermarkedgruppen A/S. Nettos centrallager är placerat i Falkenberg och de flesta varor transporterar de från det här lagret till butikerna. Butikskedjans koncept är att erbjuda kunden varor av hög kvalitet till billiga priser.²³

Lidl grundades i södra Tyskland och är idag ett av Europas stora företag inom dagligvaruhandelns lågprissegment. Lidl ingår idag som en del av Schwarz företagsgrupp.²⁴

3.2.5 Arbetet i en dagligvaruhandel

Partihandeln och detaljhandeln sker som tidigare nämnts ofta integrerat och de stora aktörerna (ICA, Coop, Axfood och Bergendahls) profilerar butikerna och gör dem lätt identifierbara för konsumenter. Förutom distribution från aktörernas egna lager (grossisten) sker även direktdistribution av

¹⁹ Pressbyrån (2007), Om oss, <http://www.pressbyran.se/pbweb/pressbyran.nsf/?Open>, 2007-07-09.

²⁰ Pressbyrån (2007), Franchising, <http://www.pressbyran.se/pbweb/pressbyran.nsf/?Open>, 2007-07-09.

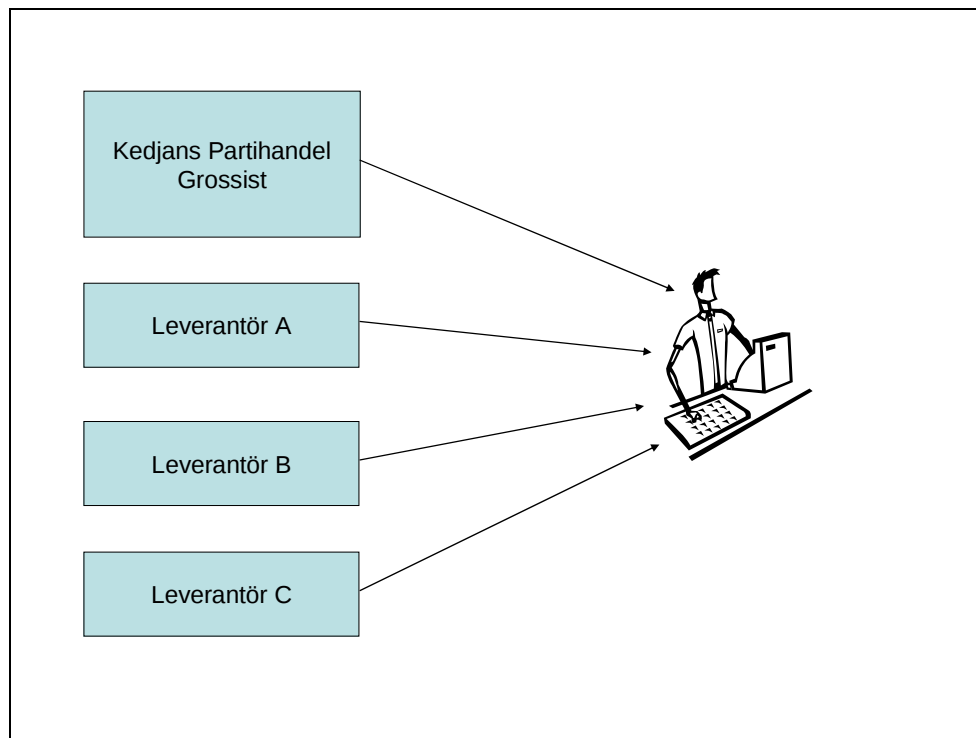
²¹ Pressbyrån (2007), Franchising, <http://www.pressbyran.se/pbweb/pressbyran.nsf/?Open>, 2007-07-09.

²² 7-eleven (2007), Om 7-eleven, <http://www.7eleven.se/>, 2007-07-09.

²³ Netto (2007), Fakta, Historik, <http://www.netto.se/internet/nettos/menu/main.nsf?Open>, 2007-07-09.

²⁴ Lidl (2007), Om oss – historik, <http://www.lidl.se/se/home.nsf/pages/c.service.au.history.index>, 2007-07-09.

dagligvaror från leverantör till detaljister.²⁵ Se figur 3 för en illustration av flödena in till en dagligvaruhandel.



Figur 3. Flödena av varor in till en dagligvaruhandel

I dagligvaruhandeln finns personal som ansvarar för kolonialvaror och färskvaror samt personal som jobbar i kassan. Det finns också personal som arbetar med administrativa uppgifter. Att jobba med färskvaror kräver mer yrkeskunskap än att jobba med kolonialvaror.²⁶

De uppgifter som finns i en butik är att beställa och plocka upp varor, exponera varor, vårda varor, sätta priser på varor samt kassaarbete. Traditionellt har beställning av varor tagit mycket tid men nu är denna syssla alltmer kopplad till datorer. Personalen har handdatorer kopplade till telefonnätet och kan beställa elektroniskt. Sedan början på 2000-talet finns även automatisk beställning hos leverantören. Det innebär att direkt när kassapersonalen registrerar en vara som såld i kassan får leverantören en beställning. Det här ger mer tid till att exponera samt vårda varorna. Varuvården är viktig för att minimera svinn. Svinn är varor som butiken måste slänga eftersom de blivit obrukbara. Butiker har ofta en stor mängd svinn. Det är inte ovanligt att svinn är dubbelt så stort som nettovinsten i affären. En syssla som tar mycket tid är prissättning. Det beror på att priserna hela tiden förändras på grund av olika butikserbjudanden eller på att leverantören eller grossisten ändrar priserna. Det finns idag datoriserade

²⁵ Konkurrensverket (2002), Dagligvaruhandeln – Struktur, ägarform och relation till leverantörer, s 9, Konkurrensverkets rapportserie 2002:6.

²⁶ LivsmedelsSverige (2007), Handel – Arbetet i butiken, <http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/arbetet.htm>, 2007-07-09.

system som räknar om priset med automatik samt ställer om kassorna. Dock krävs tid för att sätta upp de nya prislapparna på försäljningshyllorna.²⁷

3.2.6 Trender och tendenser

Enligt LivsmedelsSverige (2007) ökar datoranvändningen i handeln, både i butiksarbetet och i kontakterna med leverantörer och grossister. Affärerna satsar även mer på kundkort för att kartlägga kundernas inköp och på så sätt kunna förbättra utbudet i affärerna. Det finns också en trend att inspirera kunderna till matlagning eftersom dagligvaruhandelsbutikerna allt oftare konkurrerar med restauranger om kundernas investeringar.²⁸ En annan trend är att transportererna ökar och lagerhållningen minskar.²⁹

Hansen och Özen (2003) skriver att de tre stora aktörerna (ICA, COOP och Axfood) på senare år har fått förändrade ägarstrukturer och inriktningar vilket delvis beror på konsolideringar och internationalisering. Exempel som de ger på detta är att Royal Ahold från Holland numera är majoritetsägare i ICA, att Coop samarbetar med aktörer i Norden och att Axfood har ökat integreringen av parti- och detaljhandelsförsäljning. De påpekar att konsolidering och internationalisering har lett till ett mer centralt beslutsfattande vilket kan ge effektivitetsfördelar men också påverka lokala leverantörer negativt samt ge de lokala handlarna mindre valmöjligheter.³⁰

3.3 Restauranger och storkök

Enligt branschorganisationen LivsmedelsSverige finns det idag närmare 19 000 restaurangföretag i Sverige. Dessutom finns det ungefär 1 500 hotell som bedriver restaurangverksamhet och 1 500 företag som bedriver catering eller personalmatsalar. En del restauranger drivs av kedjor eller via franchiseavtal. De flesta företagen är små och drivs av egna företagare. Det finns även flera entreprenadföretag som erbjuder catering eller bedriver storköksverksamhet.³¹

3.3.1 Arbetet i restauranger och storkök

Det är många moment att utföra i arbetet på en restaurang eller i ett storkök. Personal ska planera menyerna, köpa in råvaror samt laga och förvara maten på ett livsmedelssäkert sätt. Personalen ska vidare servera

²⁷ LivsmedelsSverige (2007), Handel – Arbetet i butiken,
<http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/arbetet.htm>, 2007-07-09.

²⁸ LivsmedelsSverige (2007), Trender och tendenser,
<http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/trender.htm>, 2007-07-09.

²⁹ LivsmedelsSverige (2007), Transporter och Energi,
<http://www.livsmedelssverige.org/jordbord/transport.htm>, 2007-07-09.

³⁰ Hansson och Özen (2003), *Framtida konkurrens i svensk dagligvaruhandel*, Linköpings universitet.

³¹ LivsmedelsSverige (2007), Konsument – Restaurangbranschen,
<http://www.livsmedelssverige.org/konsument/restaurangbranschen.htm>, 2007-07-09.

maten och sedan ta hand om disken och städa. Vissa storkök ska även transportera maten till kunderna.

3.3.2 Trender och tendenser

Restauranger och storkök använder inte i samma utsträckning som dagligvaruhandeln datoriserade system för att beställa varor. De använder fortfarande i stor utsträckning fast telefoni för detta.

4 Resultat och analys

I det här kapitlet presenteras resultat och analyser baserat på primära och sekundära källor.

4.1 Beroendeanalys

Nedan presenteras dagligvaruhandelns, restaurangernas och storkökens beroenden. Presentationsordningen utgår från beroendehjulets kategorier (se figur 4 nedan).



Figur 4. Beroendehjulet med fokusverksamheterna dagligvaruhandel respektive restaurang och storkök i mitten.

4.1.1 Värderingar och regelverk

Dagligvaruhandeln, restauranger och storkök är omgivna av ett stort antal regelverk som begränsar deras handlingsfrihet. Livsmedelslagen ställer exempelvis höga krav på hygien vid hantering av livsmedel. Enligt Livsmedelsverket lyder den som bedriver näringsverksamhet och hanterar livsmedel under EU:s förordningar och den svenska livsmedelslagen med dess förordningar och föreskrifter³². Egenkontrollkraven på livsmedels säkerhet är strikta och verksamhetsföreträdarna är t.ex. skyldiga

³² Livsmedelsverket (2007), Så här är livsmedelslagstiftningen uppbyggd, http://www.slv.se/templates/SLV_Page.aspx?id=14644&epslanguage=SV, 2007-07-09.

att kontrollera så att maten håller sig inom tillåtna temperaturer.

Dagligvaruhandeln, restauranger och storkök lyder även under arbetsmiljölagen, arbetstidslagen, lagen om anställningsskydd samt bestämmelser i miljöbalken m.m.

Alla verksamhetsföreträdare för handelssektorn som vi intervjuade tyckte att deras verksamheter är hårt reglerade av framförallt livsmedelslagen. Regleringarna som normalt är till nytta, kan under vissa scenarier begränsa verksamheternas handlingsmöjligheter i krissituationer.

4.1.2 Personal

Både dagligvaruhandeln, restauranger och storkök är beroende av volympersonal. Det förekommer även beroenden av nyckelpersonal. Inom storköken är dietkockar nyckelpersonal, inom dagligvaruhandeln finns inte lika uttalat nyckelpersonal – även om vissa av de anställda har mer kompetens och kunskap. För de enklare sysslorna, t.ex. kassaarbete, har de flesta dagligvarubutiker en ganska stor pool av timvikarier som de kan sätta in om annan personal faller bort. Även storköket visade sig ha en ganska stor timvikariepool. Kostchefen för storköket påpekade att verksamheten är mycket beroende av att personalen finns på plats och att de alltid försöker ersätta frånvarande personal så att arbetsstyrkan är 100 procent.

Butikschefen för jourbutiken påpekade att det går ganska snabbt att lära upp ny personal; han uppskattade upplärningstiden till drygt en vecka.

Butikschefen för nätbutiken uppskattade upplärningstiden för personal till 3–4 timmar.

4.1.3 Infrastruktur

Infrastrukturberoendena är indelade i underrubriker efter område för att underlätta för läsaren.

Elektricitet

Dagligvaruhandeln är som bekant elberoende. Enligt intervjuerna i den här studien är butikerna mycket beroende av el. De behöver elektricitet för belysning, ordersystem, betalningssystem, kassaapparater, kylar och frysar, larm, vågar, dörröppning, uppvärmning, kylning m.m. En butik var även beroende av el för att sophantering skulle fungera eftersom det var nödvändigt att pressa ner emballage så att inte sopberget blev ohanterligt stort. Alla verksamhetsföreträdare i den här studien svarade att de troligen skulle stänga omedelbart om ett strömavbrott skulle drabba butiken. En butikschef som intervjuades hade under ett längre elavbrott i samband med stormen Gudrun hållit butiken stängd så länge elavbrottet varade. En jourbutiks butikschef svarade att han hade haft butiken öppen då kassan inte fungerade, vilket är en av anledningarna till att butikerna stänger under elavbrott. Han skrev ner allt de sålde och arbetade med öppen kassalåda. Däremot trodde han inte att han skulle kunna ha hållit öppet under en längre period, eftersom det skulle bli för omständligt att skriva ner allt som de säljer för hand. Det här visar att det går att bedriva försäljning under ett elavbrott. Även en kassachef på en större stormarknad sade att de kan ha öppet under elavbrott eftersom de har reservkraft, men det är oklart hur länge reservkraften räcker. Några butikschefer påpekade att vid

strömavbrott finns det risk för att kunder skadar sig i en mörk butik och att butiksägaren sedan blir skyldig att ersätta kunden för sveda och värk. I och med det finns ännu en anledning att hålla stängt. Dessutom påpekade ungefär hälften att inbrottsrisken vid elavbrott ökar eftersom belysningen och larmen slutar att fungera. Butikschefen för jourbutiken påpekade även att överfallslarmet som personalen har för att skydda sig mot rån slås ut, vilket minskar personalens säkerhet.

Restauranger och storkök är extremt elberoende för att belysning, larm, frysar, kylar, spis, ugn, diskmaskin, kassaapparater och andra betalningssystem ska fungera. Representanten för storköket som KBM intervjuade i den här studien hade dock tillgång till reservkraft via ett reservkraftsaggregat på ett sjukhus.

Elektroniska kommunikationer

För dagligvaruhandeln som bedriver sin verksamhet via Internet är fungerande elektroniska kommunikationer en nödvändighet. Utan möjlighet att elektroniskt kommunicera via Internet avstannar näthandelns verksamhet helt. För övriga livsmedelsbutiker gäller att de också är beroende av fungerande elektroniska kommunikationer för ordersystem, fakturering, reklamation och intranät samt för möjligheten att ta emot kortbetalningar. Om Internet slutar fungera och därmed ordersystemet skulle livsmedelsbutikerna eventuellt kunna ringa in sina beställningar. Det skulle ge mycket merarbete och några butikschefer var inte säkra på att det skulle vara möjligt eftersom grossisterna har så lite personal, vilket gör att de troligtvis inte kan besvara alla samtal. Butikerna behöver även elektroniska kommunikationer för att larmen och kortbetalningssystemet ska fungera.

Restauranger och storkök är inte lika datoriserade som dagligvaruhandeln och använder främst vanlig telefon för beställningar. Det innebär att de är beroende av fungerande fast telefoni eller mobil telefoni. Restauranger och storkök är i likhet med dagligvaruhandeln beroende av elektroniska kommunikationer för att kunna göra respektive ta emot vissa typer av betalningar samt för larmen. De är inte lika kritiskt beroende av Internet som dagligvaruhandeln.

Vatten

Livsmedelsbutikerna är beroende av vatten för att kunna hantera färskvaror, tillreda färdigmat samt för att rengöra ytor, händer och redskap. Livsmedelslagen kräver att de anställda i butikerna ska kunna tvätta händer och hålla ytor rena när de hanterar vissa livsmedel. Utöver livsmedelshanteringens behov av vatten behöver även de anställda kunna använda toaletter. I vissa livsmedelsbutiker är även kylarna beroende av tillförsel av rent vatten, även om de kan köras på sådant sätt att de klarar sig utan tillförsel av nytt vatten ett tag. En butikschef trodde att det skulle gå att utföra vissa delar av den verksamhet i dagligvaruhandeln som kräver tillförsel av rent vatten i en krissituation, om det fanns tillgång på ersättning för vattnets funktion t.ex. handdesinfektionsmedel. Livsmedelsbutikerna kommer allmänt inte behöva stänga om de saknar vatten, men vissa

verksamheter i butikerna kommer de inte att kunna bedriva. Alla varor som normalt finns i butikerna kommer alltså inte att finnas till försäljning om butikerna saknar vatten.

Storköken är mycket beroende av vatten för att kunna fungera, både av hygieniska skäl och av matlagningsskäl. Storköken skulle kunna bedriva verksamheten till viss del utan vatten. De skulle kunna tillreda och servera torr mat som smörgåsar med färdigskivat pålägg. Hur länge sådan verksamhet hade kunnat fortsätta är oklart, men det är klart att det inte är hållbart på längre sikt. Kostchefen för storköket som KBM intervjuade tyckte att det bör finnas engångstallrikar och -bestick i lager för sådana tillfällen.

Avlopp

Eftersom livsmedelsbutikerna är beroende av vatten är de också beroende av avlopp. Enligt resultatet av den här studien är detta beroende inte kritiskt. Det vill säga livsmedelsbutikerna kommer inte att stänga om avloppet inte fungerar. Butikschefen för jourbutiken trodde att de nog skulle klara sig utan avlopp och trodde även att avloppet troligtvis inte skulle falla bort p.g.a. en samhällsstörning. Han trodde att det troligtvis snarare blir stopp i det egna avloppet. Det skulle dock uppstå problem och olägenheter om det inte skulle gå att forsla bort vattnet som butiken använder. Restauranger och storkök är mycket beroende av att avloppet fungerar eftersom de använder stora mängder vatten för att laga mat och diska.

Transportinfrastruktur

Dagligvaruhandeln och restauranger samt storkök är kritiskt beroende av varu- och leveranstransporter och även av att vägnätet är intakt. Se kapitel 5.1.4 för mer information om detta beroende. Vissa storkök är även beroende av att kunna skicka den tillagade maten med transport till mottagarna, vilket kräver en intakt infrastruktur.

4.1.4 Kapital och insatsvaror

Insatsvaror

Eftersom dagligvaruhandeln, restauranger och storkök bedriver försäljning och tillagning är de beroende av insatsvaror och råvaror, det vill säga varor som de kan sälja eller tillaga. De flesta livsmedelsbutiker har styrt om sin lagerhållning mot JIT-principen (Just In Time) och förlitar sig på snabba leveranser. Normalt sett har butikerna små säkerhetslager. Landgren och Tjärnström (2007)³³ uppskattar att livsmedelsbutikerna har en medellagertäckning för cirka en halv vecka. Denna studie bekräftar Landgrens och Tjärnströms uppskattning. Butikscheferna sade att de fick varuleveranser i någon form minst en gång per dag. Företrädaren för storköket som KBM intervjuade sa också att storköket fick ett antal

³³ Landgren och Tjärnström (2007), *Förbättrat informationsflöde för ökad synkronisering och kostnadseffektivitet i försörjningskedjan – en fallstudie*, s 63, 69–70, Linköpings universitet.

leveranser i veckan. Mejerivaror levererades t.ex. varannan dag eller två gånger per vecka.

Insatstjänster

Alla livsmedelsbutiker är beroende av att sophämtningen fungerar. De klarar sig dock olika länge utan sophämtning. Butiker med stora förvaringsutrymmen och containrar klarar sig med sophämtning var fjortonde dag medan butiker belägna på ställen där förvaringsutrymmena är små är i behov av sophämtning flera gånger per vecka. Om de inte hämtar soporna finns det stor risk för skadedjurstillväxt och brandrisken kan öka. Utöver det här uppstår lagringsproblem och dålig lukt. Även storkök och restauranger är beroende av sophämtning och drabbas av samma problem som livsmedelsbutikerna om soporna inte forslas bort. Vidare köper storköket som KBM intervjuade insatstjänsten tvättning av de anställdas kläder. Det finns ingen reparationskunskap om maskinparken som storköket har internt, vilket innebär att denna tjänst köper storköket också in vid reparationsbehov. Även livsmedelsbutikerna är beroende av reparationskompetens för exempelvis kylar och frysar. I vissa fall finns den inom butikskedjorna men ibland måste den köpas in. Nätbutiken som är beroende av en mängd system för att fungera har viss teknisk kompetens inom företaget, medan annan teknisk kompetens köps in. För restauranger, storkök och livsmedelsbutiker gäller att de alla är beroende av att köpa in bevakningstjänster.

Elektroniska kommunikationer

För den dagligvaruhandel som bedriver sin verksamhet via Internet är fungerande elektroniska kommunikationer en nödvändighet. Utan möjlighet att elektroniskt kommunicera via Internet avstannar näthandelns verksamhet helt. För övriga livsmedelsbutiker gäller att de också är beroende av fungerande elektroniska kommunikationer för ordersystem, fakturering, reklamation och intranät samt för möjligheten att ta emot kortbetalningar. Om Internet slutar fungera och därmed ordersystemet, skulle livsmedelsbutikerna eventuellt kunna ringa in sina beställningar. Det skulle ge mycket merarbete och några butikschefer var inte säkra på att det skulle vara möjligt eftersom grossisterna har så lite personal, vilket medför att de troligtvis inte kan besvara alla samtal. Butikerna behöver även elektroniska kommunikationer för att larmen ska fungera. Restauranger och storkök är inte lika datoriserade som dagligvaruhandeln och använder främst vanlig telefon för att beställa. Det innebär att de är beroende av att den fasta telefonin fungerar. Restauranger och storkök är i likhet med dagligvaruhandeln beroende av elektroniska kommunikationer för att kunna göra respektive ta emot vissa typer av betalningar. De är inte lika kritiskt beroende av Internet som dagligvaruhandeln.

4.1.5 Information

Livsmedelsbutikerna och restaurangerna samt storköken är beroende av att kunna skicka beställningsorder elektroniskt eller ringa in beställningsorder. Storköken är även beroende av att kunna ta emot beställningar och att informera sina kunder om det skulle vara så att de inte kan leverera maten

på bestämd tid. Speciellt viktigt är detta om de ska leverera maten till personer som är svaga p.g.a. ålder eller sjukdom och som måste få mat regelbundet.

4.1.6 Verksamhetsnära system

Kortterminalerna och kassaapparaterna i de flesta butiker och restauranger är idag datoriserade och kan ses som verksamhetsnära system. Andra verksamhetsnära system är ordersystem. Alla butikschefer som deltog i studien använder sig av datoriserade och Internetbaserade system för att beställa varor. Landgren och Tjärnström (2007) har studerat försörjningskedjor i svensk dagligvaruhandel och har noggrant beskrivit försörjningsförloppet från underleverantör till butik. Enligt Landgren och Tjärnström (2007) har över 90 procent av ICA-butikerna det automatiserade orderbeställningssystemet AOB som automatiskt beställer varor med hjälp av försäljningsprognos och lagersaldo i hyllan. Enligt Landgren och Tjärnström (2007) fungerar systemet enligt följande. När en kund köper en vara i butik registreras det i butikens försäljningshistorik vid köpstället. Det lagras i AOB och används till att skapa köpställets (butikens) efterfrågeprognos. Antalet sålda enheter av varan minskar lagersaldot vid köpstället. Efterfrågeprognosen tillsammans med butikens lagersaldo skapar en automatisk inköpsorder från butiken till ICA:s centrallager. Personalen kan justera efterfrågeprognoserna och inköpsorderna manuellt, vilket kan behövas vid t.ex. kampanjer eller andra omständigheter. Om varan finns i lager paketeras den och skickas till butiken inom en till tre dagar. Finns varan inte i lager sparas beställningen till dess att varan finns i lager och kan skickas.³⁴ Representanten för storköket som KBM intervjuade berättade om deras verksamhetsnära system för att märka maten som de tillagar. Storköket lagar cirka 80 olika sorters maträtter, och det är därför viktigt att de märker maten rätt. Om systemet skulle falla bort skulle storköket fortfarande kunna servera mat men det skulle troligen vara svårt att kunna erbjuda en så stor variation av maträtter. Livsmedelsbutiken som verkar över Internet är beroende av ett stort antal interna program och system. Exempel på sådana är stödprogram, plockprogram och ekonomisystem.

4.2 Konsekvensanalys

4.2.1 Pandemi

Hur kommer dagligvaruhandeln, storköken och restaurangerna att fungera om samhället drabbas av en pandemi som varar i åtta veckor och som resulterar i ett personalbortfall på maximalt 50 procent under tre veckor? Här presenteras det som verksamhetsföreträdarna trodde skulle ske vid en pandemi.

Alla representanter för dagligvaruhandeln som vi intervjuade bedömde att de skulle kunna hålla öppet under en pandemi. Som vi nämnt under

³⁴ Landgren och Tjärnström (2007), *Förbättrat informationsflöde för ökad synkronisering och kostnadseffektivitet i försörjningskedjan – en fallstudie*, s 63, 69–70, Linköpings universitet.

avsnittet om personalberoenden, har ofta livsmedelsbutikerna en vikariepool bestående av timanställda som de kan plocka in under en pandemi. Dock kommer butikerna att bli mindre välskötta och utbudet troligtvis att minska samt personalen bli utmattad. De butiker som har en nedbantad personalstyrka skulle allmänt vara mindre uthålliga under en pandemi. För att klara en pandemi hade kanske butikerna blivit tvungna att överskrida vissa lagar om arbetstid. Dagligvaruhandeln hade också blivit påverkad av att transportförmågan i samhället generellt går ner vid en pandemi och många hyllor hade gapat tomma för kvällskunderna.

Butikschefen för dagligvaruhandeln som bedriver sin verksamhet via Internet bedömde att vid 50 procents personalfrånvaro skulle de klara att leverera 70 procent av sin normala leveransförmåga. Det man kan tänka sig vid en pandemi är att efterfrågan på att handla livsmedel via Internet ökar eftersom människor vill skydda sig mot smittan. I ett sådant scenario skulle Internetbutikerna som säljer dagligvaror få problem med att klara av efterfrågan. Det skulle kanske vara möjligt att hantera den ökade efterfrågan om det fanns personer att plocka in och som var villiga att snabbt börja arbeta. Det tar nämligen inte så lång tid att lära upp en person till att arbeta i en livsmedelsbutik som drivs över nätet.

Storköken kommer troligen att få det mycket svårt under en pandemi eftersom de är mycket beroende av volympersonal. De skulle kunna producera mat men utbudet skulle bli mindre och personalen skulle få arbeta hårt. Dessutom skulle t.ex. dietkockar, som det inte finns många av, kunna falla bort helt vid en pandemi, vilket medför att de personer som är i behov av specialkost inte får den. Även storköken skulle i likhet med dagligvaruhandeln eventuellt behöva överskrida arbetstidslagarna under en pandemi för att klara av situationen. Utöver att storköken får svårt att producera kommer antalet människor i vårdbehov att öka och då kommer troligen efterfrågan öka på mat från storkök som lagar mat till patienter. Det finns ett antal storkök i vilka efterfrågan på mat troligen kommer att minska, t.ex. i storköken på arbetsplatser. I en sådan situation skulle storköken kanske behöva göra omprioriteringar av hur de ska distribuera maten.

Restaurangerna skulle också få svårt att upprätthålla normal produktion, men troligtvis kommer efterfrågan på restaurangbesök att minska under en pandemi.

4.2.2 Elavbrott

Vad händer då med restauranger och storkök samt dagligvaruhandeln om ett elavbrott inträffar? Genom att fråga verksamhetsföreträdarna om vad de hypotetiskt trodde skulle ske vid ett elavbrott och genom att läsa andra studier om elavbrott kan slutsatsen dras att det varierar. Vissa har reservkraft, andra stänger och någon bedriver försäljning på gatan.

Enligt Jönssons och Fischers (2005) studie av elavbrottet i Kistaområdet kunde många livsmedelsbutiker inte ha öppet under den strömlösa perioden i Kista, men några butiker bedrev gatuförsäljning av varor och utförsäljning

av kyl- och frysvaror framför butikerna. Förfrågan på specifika typer av varor ökade markant under elavbrottet. Exempel på sådana varor var värmeljus och batterier. Handikappade, sjuka och äldre var grupper som drabbades hårt av att livsmedelsbutikerna stängde under elavbrottet var handikappade, sjuka och äldre, eftersom de inte på samma sätt kunde förflytta sig utanför det strömlösa området. Studien visar även att de livsmedel som butikerna var tvungna att kassera p.g.a. bristande kyl- och frysmöjligheter skulle ha kunnat orsaka sanitära olägenheter om sophämtningen inte hade fungerat.³⁵

Enligt Gustavsson (2006) som har intervjuat en lokal ICA-handlare är det bortfallet av betalningssystem, larm, belysning, dörröppning, beställnings- och leveranssystem m.m. som bidrar till att verksamheten avstannar vid elavbrott. Att butikerna inte kan garantera livsmedelssäkerheten är också begränsande. Gustavsson (2006) frågade vidare den lokala ICA-handlaren om handlarens förmåga att bedriva verksamhet under elavbrott. Handlaren sa sig inte kunna bedriva någon form av verksamhet under ett elavbrott och sa sig heller inte kunna medverka till kommunalt anordnad nödförsörjning av livsmedel. Handlaren visade också på att ett elavbrott skulle medföra mycket ekonomiska negativa konsekvenser. Enligt handlaren skulle katastrofen ur ett företagsekonomiskt perspektiv efter tre till fyra timmars elavbrott vara ett faktum. Gustavsson (2006) drar slutsatserna att ett elavbrott snabbt ger konsekvenser i dagligvaruhandeln. Han pekar på att det kommer att drabba svaga samhällsgrupper hårt eftersom de i större utsträckning kommer att ha svårt att flytta sig utanför det strömlösa området för att nå öppna butiker.³⁶

Enligt Energimyndigheten drabbade elavbrottet under och efter stormen Gudrun två lanthandlar i Alvesta kommun hårt. Båda livsmedelsbutikerna hade reservkraftsaggregat som kunde försörja belysning och kassor. De kunde därför hålla öppet. Strömmen räckte tyvärr inte till kylar och frysar. Butikerna fick kassera många varor och kostnaderna för detta i kombination med ökade arbetsinsatser samt minskad omsättning gav totalkostnader på mellan 75 000 och 120 000 kronor per affär. Värnamos livsmedelsbutiker drabbades inte av ett lika långt elavbrott och klarade sig alltså allmänt bättre. Två av livsmedelsbutikerna hade batterier i kassorna så de kunde fungera en timme efter att strömmen gått. En timme var lagom för att kunderna som fanns i butiken skulle kunna handla färdigt.³⁷

Alla de intervjuade butikscheferna i denna studie sa att de skulle stänga vid elavbrott p.g.a. att många viktiga funktioner slås ut. De påpekade även att de skulle behöva kassera kyl- och frysvaror om elavbrottet varade länge.

³⁵ Jönsson och Fischer (2005), *Elavbrottet i Kista-området mars 2001 – Konsekvenser för hushåll och befolkning*, s 15–16, FOI, Stockholm.

³⁶ Gustavsson (2006), *Samhällets sårbarhet till följd av elberoende*, s 10-12, Karlstad Universitet.

³⁷ Energimyndigheten (2005), *Stormen Gudrun – Konsekvenser för elbolag och samhälle*, [http://www.energimyndigheten.se/web/bibshop.nsf/FilAtkomst/ER2005%2016W.pdf/\\$FILE/ER2005%2016W.pdf?OpenElement](http://www.energimyndigheten.se/web/bibshop.nsf/FilAtkomst/ER2005%2016W.pdf/$FILE/ER2005%2016W.pdf?OpenElement), s 58–59, 2007-07-09.

Den stormarknad som varit med i studien är byggd med olika temperaturzoner, för vilka det går att fälla ner jalusier. Det går därför att bevara temperaturerna ganska länge i zonerna. Det utökar tiden till då butikerna måste kassera varor. Representanten för samma stormarknad som för övrigt också hade viss reservkraft sa att de kunde använda kortbetalningsmetoder i form av manuella slippar om de elektroniska kommunikationerna låg nere och POS-terminalerna inte fungerade under ett elavbrott. De flesta av butikscheferna oroade sig också för ökad inbrotts- och stöldrisk eftersom belysningen och larmen skulle sluta fungera vid ett elavbrott. Ett annat påtagligt problem vid elavbrott är att ordersystemen som butikerna normalt använder kommer att sluta att fungera. Eventuellt finns möjligheter att beställa varor på andra sätt men effektiviteten kommer att minska. Ett elavbrott kan vara under olika långa tidsperioder. Ett elavbrott på några sekunder eller minuter skulle inte innebära några större problem för dagligvaruhandeln. Ett elavbrott på en timme eller en dag skulle medföra problem i form av varor som måste kasseras och minskade ekonomiska intäkter. Om elavbrottet varar upp till en vecka orsakar det större ekonomiska konsekvenser för butikerna och skapar problem för invånarna att få tillgång på livsmedel.

Det finns en skillnad mellan livsmedelsbutikernas ägares intressen och kommunernas intressen. Livsmedelsbutikernas ägare är generellt mer intresserade av att investera i säkerhetsåtgärder för att klara av kortare elavbrott medan kommunerna är mer intresserade av hur de hanterar längre elavbrott. Enligt en studie som pågår i Växjö kommun är livsmedelsaffärerna intresserade av att klara av några timmars elavbrott medan kommunerna intresserar sig för hur de ska kunna klara av långa elavbrott på upp till en vecka³⁸.

Med bakgrund i resonemangen ovan kan slutsatserna dras att dagligvaruhandeln allmänt hanterar ett elavbrott genom att stänga. Det finns reservkraft i vissa affärer och några handlare visar prov på att anpassa sig genom att bedriva försäljning utanför butikerna. Reservkraften som finns i vissa affärer är för det mesta begränsad till batteri-backup och räcker endast till belysning och kassor under en begränsad tid. De som drabbas hårdast av ett elavbrott är de som inte kan ta sig utanför elavbrottets gränser för att handla. Om elavbrottet är mycket utbrett drabbar det alla samhällsgrupper och det måste till nödförsörjning av livsmedel till invånarna.

Det storkök som deltog i intervjun hade reservkraft eftersom det låg i anslutning till ett sjukhus. Enligt kostchefen på storköket skulle de (om de inte hade haft reservkraft) vid en timmes elavbrott vara upprörda. Skulle elavbrottet pågå en dag skulle det vara kritiskt för verksamheten och efter tre dagar utan el så skulle nog inte verksamheten kunna producera någon

³⁸ Energimyndigheten (2007), Risk- och sårbarhetsanalys i Växjö, http://www.energimyndigheten.se/WEB/STEMEx01Swe.nsf/F_PreGen01?ReadForm&MenuSelect=F1EC871C637E0F5EC12572E900443063, 2007-07-06.

mat. Hur det ser ut för övriga storkök i landet med reservkraft har inte kommit fram i den här studien.

En av STEM:s rapporter visar att flera av äldreboendena hade tillgång till fast reservkraft under stormen Gudrun och kunde laga mat själva, men det fanns också äldreboenden utan tillgång på reservkraft. Samma rapport visar att de flesta skolbespisningarna var utan reservkraft men de kunde servera kall alternativt gasoluppvärmd mat.³⁹ Enligt en studie från KBM och Socialstyrelsen varierar tillgången på reservkraft till äldreboende mycket mellan kommunerna. Studien visar även att tillgången på reservkraft minskar proportionellt med kommunernas storlek och att cirka 40 procent av dem som bor i kommunal äldreomsorg saknar tillgång på reservkraft.⁴⁰

Restaurangerna har troligtvis ingen reservkraft och måste därför stänga helt vid elavbrott.

4.2.3 Avbrott i elektroniska kommunikationer

De flesta verksamheter idag är beroende av elektroniska kommunikationer. Internet och verksamhetsnära system finns sedan länge i allt större utsträckning i verksamheterna vilket medfört effektiviseringar. Hur skulle de se ut för verksamheterna om de allmänna elektroniska kommunikationerna som de normalt använder inte längre fungerar? Nedan presenteras vad handlarna och kostchefen trodde.

För dagligvaruhandeln som bedriver sin verksamhet över Internet gäller att om Internet inte fungerar så fungerar inte heller butiken. Den övriga dagligvaruhandeln kräver elektroniska kommunikationer för ordersystemen, andra elektroniska kommunikationssystem och kortbetalningssystemet. Om kortbetalningssystemet inte skulle fungera trodde några butikschefer att de skulle kunna använda den traditionella metoden med slippor medan andra butikschefer inte trodde att de skulle kunna använda slippor som alternativ till betalning via det elektroniska systemet. I kvartersbutiken som har stamkunder skulle kunderna, om POS-terminalen inte fungerade, kunna få handla på kredit. Det skulle inte vara möjligt på stormarknaden som intervjuades. Finns det tillgång på kontanter skapar bortfallet av kortbetalningar endast merarbete och ökad rånrisk p.g.a. mer kontanter i kassan. Butikschefen för jourbutiken påpekade att de helst ville ha så lite kontanter som möjligt i kassan p.g.a. rånrisken. Skulle Internet sluta fungera och då även ordersystemet skulle det medföra stora problem för livsmedelsbutikerna. Beställning av varor har traditionellt tagit mycket tid i butiken och om de nya systemen skulle falla bort skulle det medföra stora effektivitetsproblem. Handlarna har fortfarande möjlighet att via fast telefoni eller mobil telefoni (om de fungerar) möjlighet att beställa varor.

³⁹ Energimyndigheten (2006), Fler konsekvenser av Gudrun och vad kunde hänt om ..., [http://www.energimyndigheten.se/web/biblshop.nsf/FilAtkomst/ER2006_08W.pdf/\\$FILE/ER2006_08W.pdf?OpenElement](http://www.energimyndigheten.se/web/biblshop.nsf/FilAtkomst/ER2006_08W.pdf/$FILE/ER2006_08W.pdf?OpenElement), s 34, 2007-07-02.

⁴⁰ Socialstyrelsen (2003), Krisberedskap i kommunernas socialtjänst 2004 – Rapportering av ett regeringsuppdrag, <http://www.socialstyrelsen.se/NR/rdonlyres/9A4A921A-9EBE-4EB7-8C71-4F6ECB3EC078/3126/200513112.pdf>, s 29, 2007-07-05.

Det är oklart om detta skulle vara möjligt eftersom personalen på grossistföretagen är nedbantad och anpassad efter den arbetsinsats som krävs då de moderna systemen är i drift. De skulle alltså ha mycket svårt att kunna ta emot alla ordertelefonsamtal.

I livsmedelsbutikerna skulle det dessutom vid ett avbrott i de elektroniska kommunikationerna uppstå problem med larmen som är direktkopplade till väktarbolagen.

Om det alternativ av elektroniska kommunikationer som storköken och restaurangerna använder för orderbeställningar inte fungerar drabbar det dem på så sätt att det blir svårt att beställa råvaror och livsmedel. De kan också få besvärligt att ta emot betalningar och betala räkningar om kortterminalerna respektive Internet inte fungerar. Utöver att beställa mat är storköken beroende av att kunna meddela kunder om de inte kan leverera maten i tid eller inte alls. Både restauranger och storkök är beroende av att kunna ta emot beställningar av bord respektive mat från kunder via telefon. Kostchefen sa dock att i värsta fall kan ju kunden personligen besöka storköket och beställa om telefonen inte fungerar.'

5 Slutsatser

Moderna elektroniska kommunikationer har effektiviserat dagligvaruhandeln i likhet med många andra verksamheter i samhället. Ett exempel på det är de Internetbaserade ordersystem som har effektiviserat varubeställningar inom livsmedelshandeln. Det har skapat ett ökat beroende av elektroniska kommunikationer och en ökad sårbarhet inför bortfall av dessa. Hur det skulle gå för livsmedelsbutikerna om dagens ordersystem slås ut är oklart men en sak som är klar är att en kraftig nedsättning i effektiviteten kommer att drabba butikerna. Det här är ett intressant område som kan behöva studeras noggrannare. En annan samhällstrend som ökar sårbarheten för dagligvaruhandeln är Just In Time-principen. Lagren i butikerna minskar och behovet av tätare transporter ökar. Restauranger, storkök och livsmedelsbutikerna är kritiskt beroende av transporter.

Restauranger och storkök är beroende av elektroniska kommunikationer för att kunna beställa råvaror. Representanten för storköket som KBM intervjuade gjorde sina beställningar via fast telefoni. Storköket var även beroende av att kunna meddela sina kunder om de inte kunde leverera maten i tid så att de kunde förbereda alternativ mat för de människor som är svaga och mycket beroende av att få näring på bestämda tidpunkter. Det här kräver också att någon form av elektroniska kommunikationer fungerar.

Eftersom dagligvaruhandeln och restauranger samt storkök använder allt mer tekniskt avancerade system innebär det att kunskap om hur systemen fungerar inte alltid finns inom verksamheterna. Därför finns ett beroende av insatstjänster. Dessutom är dagligvaruhandeln, restauranger och storkök beroende av insatstjänsten sophämtning.

Dagligvaruhandeln är kritiskt beroende av el. Utan el stänger de flesta butiker omedelbart. Det finns undantag, vissa butiker har reservkraft och andra bedriver försäljning utanför butikerna. Det är inte många butiker som har reservkraft som varar länge. Många verksamheter i dagligvaruhandeln är beroende av tillgång på el. Exempel är ordersystem, kassasystem, larm, kylar och frysar samt belysning. Handlarna bedömde att inbrottsrisken och rånrisken också skulle öka vid elavbrott, eftersom larmen slutar att fungera. För vissa handlare kan ett elavbrott leda till så stora negativa ekonomiska konsekvenser att de går i konkurs, medan andra klarar konkursen men också drabbas hårt ekonomiskt. De samhällsgrupper som ett elavbrott drabbar hårdast är de handikappade och sjuka, eftersom de i större utsträckning inte kan ta sig utanför elavbrottets gränser för att handla mat. Är elavbrottet stort geografiskt sett och varar länge drabbar det alla samhällsgrupper i form av svårigheter att få tag på livsmedel vilket är mycket allvarligt.

Storköken och restaurangerna är elberoende. Storköket som var med i studien hade reservkraft. Andra rapporter visade att ett antal av äldreboendena hade tillgång på reservkraft, vilket var positivt. Utan reservkraft trodde kostchefen som vi intervjuade att tre dagar var smärtgränsen för hur länge man kunde producera mat utan el. Även vatten

är en kritisk resurs för storköken. De skulle kunna laga viss mat utan tillgång på vatten men det skulle inte kunna pågå under en längre tidsperiod.

Vi bedömer att både storkök och dagligvaruhandeln skulle kunna klara av en pandemi även om verksamheternas utbud kommer att minska och personalen kommer att bli utmattade. Under en pandemi kommer eventuellt en ökad efterfrågan på dagligvaruhandel över Internet uppstå – eftersom människor vill undvika smittan genom att isolera sig från folksamlingar. Troligtvis kommer även behovet av storkökstillagad mat till patienter att öka eftersom ett större antal människor kommer att vara i behov av vård.

