

Marknadsföra MER(-)värden

VERA SADOVSKA, CECILIA MARK-HERBERT, RICHARD FERGUSON OCH LENA EKElund AXELSON

Lantbruket har länge varit fokuserat på att få avsättning för producerade volymer och förflytta dessa till nästa led i en värdekedja. Detta synsätt byts långsamt mot ett lönsamhetstänkande, där konsumentens värderingar styr utvecklingen och lantbrukaren måste arbeta på ett annat sätt. Förbättrad konkurrenskraft är också det övergripande målet i den svenska livsmedelsstrategin (Näringsdepartementet Prop. 2016/17:104). Svensk livsmedelsproduktion karaktäriseras av ett högt kostnadsläge och kvalitetsmedvetna konsumenter. Ett högt kostnadsläge kan till en del förklaras av lagar som reglerar arbetsförhållanden och miljöaspekter men också av geografiska förutsättningar för både produktion, förädling och distribution.

Strategier för mervärde

Livsmedelsproducerande lantbrukare uppmanas nu att utveckla produkter med mer mervärden för att klara konkurrens från lågprisprodukter. Eftersom förutsättningarna för produktion varierar kraftigt mellan producenter är det viktigt att först beakta det enskilda företagets förutsättningar, exempelvis vad gäller produktionsinriktning, typ av värdekedja och storlek. Att öka mervärdespotentialen låter relativt okomplicerat, men det förutsätter en hel del strategiska beslut. Några strate-

giska beslut som vår forskning har behandlat är:

- Hur påverkar rollen i värdekedjan företagets mervärdesstrategier?
- Hur ser mervärdespotentialen ut för olika försäljningskanaler?

Syftet med detta faktablad är att ge en samlad bild över mervärdesfaktorer i termer av mervärdespotential för svenska livsmedelsproducenter, med exempel från verkliga företag. Faktabladet bygger på tidigare genomförda och pågående forskningsprojekt kring aspekter på värdeskapande i svensk livsmedelsproduktion. Fallstudier som vi har fått följa över tiden för att se hur lantbruks- och trädgårdsföretagare möter med- och motgångar har varit speciellt värdefulla

Val av försäljningskanal

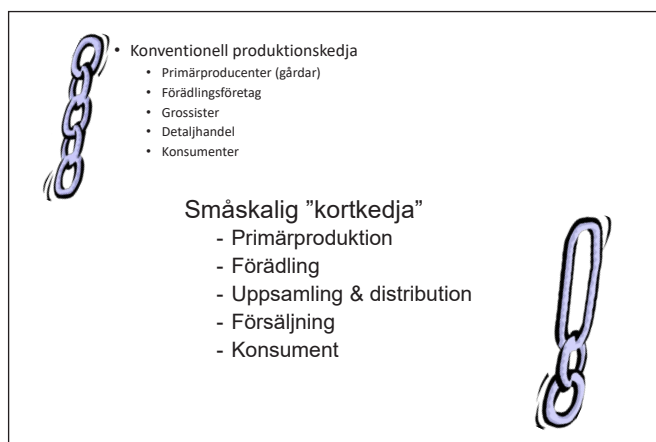
I en konventionell produktionskedja, från "jord till bord" har företagaren i allmänhet en råvaruproducerande specialistkompetens, medan vidareförädling görs av företag som är specialiserade på det. Lantbrukaren har här en begränsad kontakt med konsumenter. I en småskalig kortkedja däremot har lantbrukaren flera roller inom sitt företag. Det kan innebära allt från primärproduktion till förädling, distribution och försäljning. Detta illustreras i Figur 1. Här möter

producenten i högre grad konsumenter och egen marknadsföring av produkter och tjänster blir då en viktig del av verksamheten.

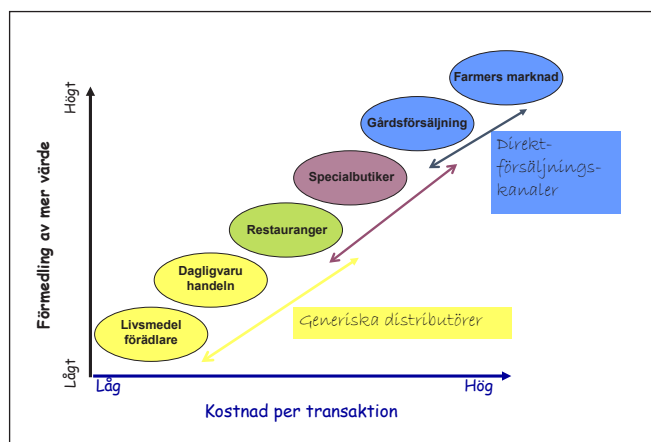
Försäljningskanalen blir ett viktigt strategiskt val som påverkar marknadsföringsförutsättningarna för produkter och tjänster. Figur 2 visar hur kostnader för försäljning i relation till förmedling av värde för olika marknadskanaler.

Figur 3 visar olika marknadsföringsstrategier i förhållande till företagets utveckling och försälda volymer per marknadsföringsresursenhet.

Det vi beskriver som ett val i figurerna kan också ses i termer av utveckling av marknadsföring, med andra ord inte så mycket av ett val utan mer av en fas som företaget är i vid ett tillfälle. Vid nystart av ett företag är kontakter med konsumenter viktigt för att få kännedom om deras preferenser och behov. Med tiden utvecklas erfarenhet och kunskap om konsumenterna och mer fokus kan läggas på att effektivisera och utveckla produktion och förädling. Så länge en livsmedelsproducent möter sina kunder i direkta försäljningskanaler är han eller hon en bärare och garant för värden i process och produkt. Företagstillväxt innebär ofta specialisering och då tas direktkontakten med konsumenten över av distributörer och handlare. Vikten av att då ha byggt upp ett varumärke är avgörande.



Figur 1. En konventionell livsmedelskedja speglar storskalig produktion medan en småskalig kortkedja utgör ett exempel för ett mindre företag, där producenten får göra strategiska val om vilka arbetsinsatser som tillför värde i förhållande till försäljningsvärdet.



Figur 2. Kostnader för försäljning i relation till förmedling av värde för olika marknadskanaler för livsmedel.

På "Bondens marknad" möter konsumenten producenten, eller någon annan som kan redogöra för produktionen. Direkt konsumentkontakt uppstår också då konsumenten kommer till en gård för att handla direkt av lantbrukaren, eller då en offentlig upphandlare gör större inköp exempelvis till kommunal verksamhet. Det betyder att lantbrukaren behöver känna sina kunder för att skapa förutsättningar för att bygga långvariga relationer och tillit. Det är inte primärt i en enskilda transaktion som värdet av marknadsföringen bör ses, utan mer i termer av återkommande köp, positiv attityd till företaget och kanske rent av i mått av ambassadörskap, när kunden rekommenderar det hon eller han har köpt till en bekant, word of mouth (Thorstenson, 2006). I direktförsäljning och specialiserade distributörer, till exempel en saluhall, kan en intresserad konsument ställa frågor om produktionen och om hur produkten används. I fallet restaurang får kunden erfara hur ett livsmedel anrättats och i många fall ges även information om produkternas ursprung. Om marknadsföringskanalen är en generisk distributör innebär det att en livsmedelsförädlare eller dagligvaruhandelsaktör möter konsumenter. Här är kontakterna mellan producent och konsument begränsade till varumärke och annan information på produkten.

De olika marknadsföringsstrategierna för lantbrukare kan ses i ljuset av företagets utveckling. Möten med kunder ger lantbrukaren en känsla för vad de vill ha och i mötet ges produkten eller tjänsten en grund för att skapa värde (Figur 2). När konsumenter möter producenten kan de fråga om förutsättningar för produktion och förädling, men utan möten blir ett varumärke en symbol för det värde som kunden letar efter. Vikten av att bygga ett varumärke ökar med andra ord när lantbrukaren inte själv är förmedlaren av produkten. En anonym produkt i en av dagligvaruhandels butikerna får svårt att bära de

mervärden som produktionen kan ha genererat (mer om mervärden nedan). Utveckling av ett varumärke utgör en grundpelare för möjlighet till företagstillväxt. När företagaren inte själv kan vara bäraren av sitt varumärke i direkt kontakt med kunder blir varumärket en symbol för de värden som en produkt och tillhörande servicevärden kan ha. Erfarenheter av försäljning genom mer än en marknadskanal skapar en medvetenhet om varumärkets centrala roll i framgångsrikt expansion av företagande.

Strategierna i Figur 3 anpassas till lantbruksföretagets förutsättningar och målbild för verksamheten. Storskalig produktion är inte ett självändamål, men stora volymer och försäljning genom distributörer ger livsmedelsproducenten mer tid att producera och förädla livsmedel. Företagsutvecklingen i figuren är således ingen given utveckling. Den bygger mer på antaganden om företagstillväxt i allmänhet, som kan ifrågasättas. Figuren pekar dock på att olika strategier är lämpliga vid olika marknadsföringsituationer och att marknadsföring bör ses på som en relationsprocess. Den pekar också på vikten av att avgöra var i värdekedjan mervärde skapas och med vilka insatser det sker.

Mervärden

Mervärden kan bestå i många komponenter som kombineras i produkten för att möta konsumenters behov och önskemål för att härmed ta tillvara eller öka betalningsviljan. Figur 4 visar exempel på olika slags grunder för att skapa mervärden. Forskning (Kearney, 2010; Rööf et al., 2014) pekar på att drivkrafter som ligger bakom förändringar i konsumtion är bland annat trender som skapas i samhällsdialoger. Ett exempel är en ökad efterfrågan på grönsaker, vilken kan förklaras av konsumenters ökade intresse för hälsa, vegetarisk kost, miljö- och hållbar utvecklingsengagemang, intresse för matlagning och bekvämlighet (Fernqvist & Göransson, 2017).

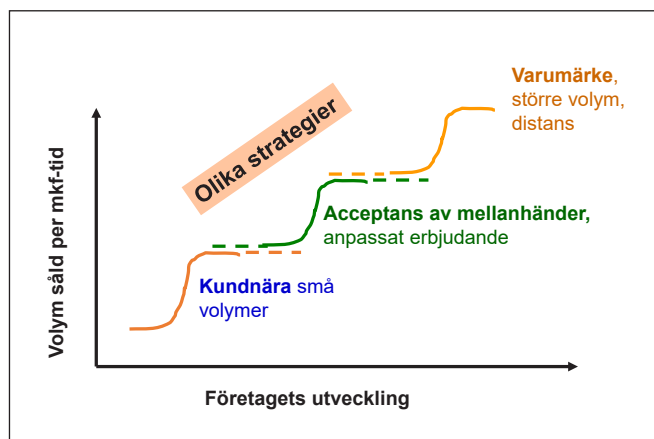
I den klassiska marknadsföringsmixen (McCarthy, 1964; Constantinides, 2006) beskrivs olika faktorer (pris, plats, promotion, produkt) som en producent kan modifiera för att nå en viss konsumentgrupp (segment). Att modifiera priset är ett relativt lätt sätt att attrahera konsumenter. Att kommunicera och försälja på annan plats är förknippat med större arbetsinsatser och risktagande. Det kan, till exempel, innebära att annonsera och sälja på internet. Promotion är en stor samling aktiviteter som sträcker sig från kommunikation (reklam och PR) till bonussystem för att belöna återköp.

Produkten i sig innefattar, förutom fysisk produkt, även service och tjänster samt produktionsmetod. För kunder med värderingar kring produktionsmetod (till exempel ekologisk och konventionell) eller slaktmetod för kött (gårds-slakt, traditionell slakt, halal, kosher) är kommunikation om detta på produkten centralt.

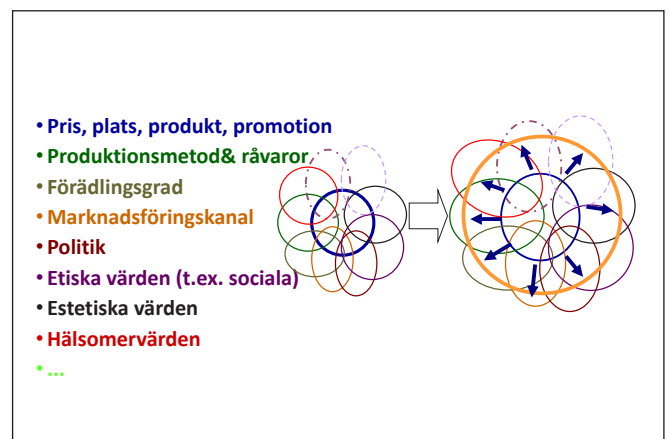
Förädlingsgrad pekar på behov av medvetenhet om kunders önskemål kring att själva göra sin sylt, lägga in gurka, göra korv, eller önskemål om att köpa en förädlad produkt där detta redan är gjort. I regel betingar färdigmat ett högre värde än en råvara, men inte i alla fall. Frukt, bär och färska örter är exempel på produkter som betingar ett högt värde i ett oförädlad tillstånd, men då är hållbarheten begränsad.

Marknadsföringskanal syftar på både kommunikation om erbjudanden och förmedling av produkter, jämför Figur 2 ovan, som visar exempel på marknadsföringskanaler. Till dem kan läggas sociala medier som en allt viktigare kanal för att kommunicera (värden) till konsumenter.

Faktorn politik inrymmer många aspekter av värden. Under sommaren 2018 orsakade en omfattande torka foderbrist för köttproducenter. Resultatet, att många lantbrukare inte kan ha kvar lika många djur resulterade i avsakning. Konsumenter uppmanades då att välja svenskt kött, för att stödja



Figur 3. Strategier för marknadsföring i förhållande till företagets utveckling och volym sålda produkter per marknadsföringsresursenhet.



Figur 4. Indelning av faktorer som kan förklara mervärdespotential i värdekedjan för livsmedelsprodukter. Insikter om konsumenters preferenser ökar mervärdespotentialen (den orange cirkeln i den högra delen av illustrationen).

svenska lantbrukare. Politik kan också syfta på lokala initiativ och märkningar av produkter.

Etiska värden kan också sortera under politik. Hit räknas även filantropiska insatser (donationer) och köp av produkter för att stödja goda syften (till exempel rosa plast till ensilaget för att stödja cancerforskning). För kunden kan spårbarhet bidra till trovärdighet. Ett exempel är "Bonde på köpet" där en enkel QR-kod ger konsumenten information om produktens ursprung i fråga om svensk råvara.

Paketeringen av produkter sorterar under faktorn **estetiska värden**. En vacker och praktisk förpackning i anpassad storlek för en kallpressad rapsolja till exempel kan betinga ett väsentligt högre pris per kilo än samma produkt som säljs i en plastdunk.

Hälsomervärden blir en allt viktigare marknadsföringsfaktor för livsmedel. Ökad konsumtion av grönsaker i Sverige (Jordbruksverket, 2016) under de senaste decennierna pekar på möjliga positiva folkhälsoeffekter som vi kommer att kunna studera i framtiden. Grönsaker och frukt innehåller ett stort antal nyttiga ämnen som kan minska och försena insjuknande i folkhälsosjukdomar, framför allt cancer och hjärt-kärlsjukdomar (Hartley m.fl. 2013; Hung, 2004; Wang et al. 2014).

Den sammantagna bilden av mervärdespotential är inspirerande. En livsmedelsproducent med kännedom om konsumenters behov och värderingar kan skraddarsy produkter och tjänster för att möta behov och härigenom skapa mer mervärden (orange cirkeln till höger i Figur 4).

Kommunikation för att skapa mer-värde

De teoretiska slutsatserna ovan stöds av fyra fallstudier som empiriska exempel från svensk livsmedelsproduktion.; två tomatföretag och två mjölkföretag.¹

Svensk tomatproduktion är exempel på bransch som tidigt tvingades tänka i termer av marknadsorientering, eftersom trädgårdsbranschen till skillnad från lantbruket aldrig har varit skyddad från konkurrens. EU-inträdet 1995 resulterade i ständigt sjunkande marknadsandelar för den ekonomiskt viktiga inhemska växthusproduktionen. Konsumenten hade länge betalat ett mervärde för svenska tomater, jämfört med holländska, som på den tyska marknaden under 1990-talet fick epitetet Wasserbombe, på grund av sin bristande smak. I Holland kraftsamlade man med produktdifferentiering och ställde om odlingen till kvisttomater med mer arom och attraktiv form. Mervärdet på svenska tomater raderades ut och marknadsandelarna sjönk (Tjärnemo m.fl. 2010). Svenska odlare kunde följa två vägar; kopiera holländarna med rationell stordriftsproduktion eller satsa på mervärdesprodukter i ett lokalt system. Odlingsåret 2004

ställdes konkurrensfrågan på sin spets. Efter stora skördar översvämmades den europeiska marknaden av tomater, med prisfall som följd. Odlarna höll krismöten, många företag lades ner eller bytte inriktning.

Fallstudieexempel nummer ett är Tomatens Hus i Vallåkra, som gick från auktionsförsäljning av en enhetlig produkt genom en stor producentförening, till direktförsäljning till konsument. Konceptet utvecklades till gårdsbutik med ett femtiotal tomatorter, kryddväxter och restaurang, senare kompletterat med bageri och småskaligt förädlade grönsaker. Tomatens Hus är nu ett utflyktsmål i upplevelsebranschen snarare än ett växthusföretag, men fortfarande baserat på egen odling av tomat.

Ett exempel på kombination av båda strategierna – stordrift och mervärde – är fallstudie två, Elleholms tomatodling, som med sina 6 ha växthus är näst störst i landet. Företaget var tidigare specialiserat på klassiskt runda tomater, men i takt med ändrade konsumentpreferenser odlar man idag fler sorter i olika former, färger och förpackningar. En viktig kvalitetsegenskap som betonas är smak. Man kommunicerar etiska värden i form av miljöengagemang: överskottsvärme till uppvärmning, recirkulering av övergödningsvattnet, klimatvänlig el, effektivisering av transporter. Parallellt med produktion för leverans till dagligvaruhandeln har man också nyligen öppnat en gårdsbutik.

Medan Tomatens Hus gått från produktion i en konventionell kedja till att omfatta alla led i en kort kedja, har Elleholms tomatodling, som startade i stor skala, adderat en kort kedja till den långa. Gemensamt för företagen är att man fokuserar på en produkt som i största utsträckning säljs i oförädlad skick, med utseende som estetiskt värdeargument och smak som inneboende egenskap vars värde (intrinsic value, se Fernqvist & Ekelund 2014) inte kan bedömas förrän vid konsumtionstillfället. Samma fysiska produkt återfinns i båda typerna av kedja, men variationerna vad gäller sorter och storlekar är naturligtvis mycket större i den korta, medan varumärken kommuniceras på transportemballage och förpackningar i den långa.

Den tredje fallstudien omfattar två verksamheter inom mjölkbranschen. Det första är den enskilda firman, Lennarts mjölkgård. Det andra är det samägda aktiebolaget Källsjö Mejeri AB. Mejeriet började som en hobbyverksamhet med flera gårdar som ett försök att höja värdet på sina produkter. Mejeriverksamheten var en möjlighet för att få behålla mjölkverksamheten på gården utan att gå mot stordrift. Huvuddelen av mejeriets produkter säljs i lokala dagligvarubutiker i Halland och Göteborgsområdet. Ostkaka var den första produkten. Mjölken säljs något dyrare än för de stora mejerierna. Mejeriet har också en gårdsbutik och café.

Mervärdena i gårdsproduktionen är mycket kopplade till lokal småskalig produktion, landskapsvärden och djurvälstånd. I mejeriet adderas hantverksmässighet, lokala arbetstillfällen och hög produktkvalitet (smak) som viktiga faktorer. Yngre kunder har större miljömedvetenhet och uppskattar den småskaliga produktionen. Mejeriets ägare berättar att han har god kunskap om vad kunderna efterfrågar och att det stärker dem. Man får respons från slutkonsumenterna från bland annat sitt Facebook-konto. Butiker, demonstrationer, caféverksamhet och restauranger innebär en direkt kontakt med konsumenterna som ger direkt feedback. Mejerierna har fått mycket medial uppmärksamhet, bland annat lokalpress men också rikstäckande lantbruksmedier. Viktig feedback fås även i butiker, demonstrationer, kontakt med restaurang och offentlig verksamhet. Mjölkgården levererar också till restauranger och till offentliga verksamheter. I gårdsbutiken och caféet får man också direkt kontakt med konsumenterna. Caféverksamheten är betydelsefull på sommaren. Mejeriet har genom året fått mycket uppmärksamhet, bland annat i lokalpress och lantbruksmedier.

Den fjärde fallstudien är Viskadalens gårdsglass som är ett bolag med glassproduktion och egen försäljning som drivs vid en mjölkgård i Halland. Mjölken från mjölkgården levereras i huvudsak till ett större konventionellt mejeri. Glassproduktion etablerades som ett alternativ för att diversifiera verksamheten. Glasen säljs i gårdsbutiken som är öppen hela året, på marknader, glasskiosker och i butiker. Arbetet att distribuera till butik är tidskrävande upplevs inte att det ger så mycket i förhållande till arbetsinsatsen. Glasskiosker är också viktiga partners. "Reko-ring" utgör en en säljkanal som använder sociala medier (framför allt Facebook) för att koordinera mötet mellan köpare och säljare vid en bestämd tidpunkt och plats.

IP-certifieringen skaffade Viskadalens gårdsglass för att dagligvarubutikerna ställde det som ett krav. Man upplever inte att det ger ett särskilt mervärde till glasen, men den behövs för marknadsutställande. Viskadalens gårdsglass har en egen hemsida där de kommunicerar, liksom närvaro i sociala medier som Facebook och Instagram. Glassbilen är också en reklampelare för glasen, liksom att vara på många marknader. Viskadalens gårdsglass finns med i "Kulinarisk Resa Halland"² som är "en förening av halländska företag som arbetar småskaligt och hantverksmässigt". Det är många kunder som följer reseguiden och den anses ha stor betydelse för att hjälpa kunder att hitta till gården. Det så kallade "kosläppet" utgör ett stort och uppskattat evenemang den första maj. Sammanfattningsvis, gårdsbutiken och gården är en viktig kommunikationskanal. Många konsumenterna åker till gården för att handla och där

¹ Mjölkföretagen har presenterats i Fernqvist, Karlsson & Sadvoska, Jordbruksverket 2018

² Kulinarisk resa Halland, hemsida: <http://kulinariskresa.se> (besökt 2018-02-14)

ger de mycket feedback. De direkta mötena med kunder var särskilt viktiga de första åren.

Det huvudsakliga mervärdet av glassen är att det är en förädlad produkt som förknippas med lokal råvara, hantverksmässighet och ett varumärke. Ägarna får en direkt kontakt med kunden genom den egna försäljningen och upplever positiv feedback inte bara för glassverksamheten, men även för mjölkgården. Den lokala kännedomen om gården har sannolikt ökat till följd av glassproduktionen. Direktkontakten och kundernas upplevelse av att möta producenten visar på ett tjänsteinslag som är betydelsefullt för värdeskapandet.

Framtidens marknadsföring av mervärdet: Sammanfattande slutsatser

Teori och fallstudier leder till slutsatsen att mervärdeskapande kräver att företagaren fattar ett antal strategiska beslut. Val av försäljningskanal påverkar behov av arbetsinsatser för att marknadsföra produkter. Val av försäljningskanal har stor betydelse för vilka transaktionskostnader och hur stort mervärdet som kan erhållas. Valet av försäljningskanal bestämmer också kommunikationssättet, vilket är avgörande för mervärdespotentialen. Direktförsäljning ger köparen personlig kännedom om produkten och bygger förtroende mellan producent och konsument; där är producenten bärare av värdet. I stordriftssystemet får ett varumärke ersätta den personliga kontakten och symbolisera produktens värde.

Möjligheten att möta kundernas behov ligger i grunden för mervärdet. Det finns ett antal faktorer som avgör producentens potential för skapande av mervärde. Dessa faktorer kan beskrivas med marknadsmixen (pris, plats, promotion, produkt), processionsnivå, marknadsföringskanal, politik, etiska värden och hälsomervärdet. Men endast genom kombination av dessa faktorer kan den fulla potentialen för mervärde uppnås.

I ljuset av svenska ambitioner att i högre grad vara självförsörjande på livsmedelsfronten - och exportera livsmedel är det viktigt att identifiera inom vilka område svenska livsmedel upplevs som mer värda. Här blir rådgivningsstöd, samarbeten och dialog mellan aktörer i livsmedelssystemet grunder för att lära oss mer om mervärde i livsmedelsproduktion. Kanske är vår grund för export inte bara fysiska livsmedel utan även ett

gediget livsmedelskunnande baserat på miljömedvetenhet, djurvälstånd, och samarbetsformer som skapar cirkulära resurssystem.

Referenser

- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of marketing management*, 22(3-4), 407-438.
- Fernqvist, F., & Ekelund, L. (2014). Credence and the effect on consumer liking of food—A review. *Food Quality and Preference*, 32, 340-353.
- Fernqvist, F. & Göransson, C. (2017). Framtidens grönsaksdisk. SLU, LTV-fakulteten. Rapport 2017:9, Alnarp.
- Fernqvist, F., Karlsson, O. & Sadovska, V. (2018). Mervärdet som konkurrensmedel – affärsmodeller och kompetenser för framgångsrika mervärdesstrategier https://www2.jordbruksverket.se/download/18.1f0e7ed2163b-4252432dcb85/1528122354844/ra18_23.pdf
- Hartley, L., Igbinedion, E., Holmes, J., Flowers, N., Thorogood, M., Clarke, A., Stranges, S., Hooper, L. & Rees, K. (2013). Increased consumption of fruit and vegetables for the primary prevention of cardiovascular diseases. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (6).
- Hung, H. C., Joshipura, K. J., Jiang, R., Hu, F. B., Hunter, D., Smith-Warner, S. A., Colditz, G.A., Rosner, B., Spiegelman, D. & Willett, W. C. (2004). Fruit and vegetable intake and risk of major chronic disease. *Journal of the National Cancer Institute*, 96(21), 1577-1584.
- Jordbruksverket (2016). Livsmedelskonsumtion och näringsinnehåll, uppgifter t.o.m. 2015. Statistiskt meddelande JO 44 SM 1601.
- Kearney, J. (2010). Food consumption trends and drivers. *Philosophical transactions of the royal society B: biological sciences*, 365(1554), 2793-2807.
- McCarthy, E.J. (1964). *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Homewood, Ill.:Richard D. Irwin, Inc.
- Näringsdepartementet (2017) En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet. regeringens proposition 2016/17:104, Stockholm
- Rööf, E., Ekelund, L., & Tjärnemo, H. (2014). Communicating the environmental impact of meat production: challenges in the development of a Swedish meat guide. *Journal of cleaner production*, 73, 154-164.
- Thorstenson, G. (2006). *Människor påverkar människor*, Springtime (ISBN 91-631-9606-9).
- Tjärnemo, H., Rydenheim, L., Ekelund, L. & Larsson, G. (2010) *Tomater och gurkor – branschen och företagen. En undersökning av konkurrenskraft, tillväxt och företagande. Landskap Trädgård Jordbruk Rapport 2010:27.* Sveriges lantbruksuniversitet, Alnarp
- Wang, X., Ouyang, Y., Liu, J., Zhu, M., Zhao, G., Bao, W., & Hu, F. B. (2014). Fruit and vegetable consumption and mortality from all causes, cardiovascular disease, and cancer: systematic review and dose-response meta-analysis of prospective cohort studies. *Bmj*, 349, g4490.

- Faktabladet är utarbetat och finansierat inom Partnerskap Alnarp, projekt Vadå skapa mervärde?
- Projektansvarig Lena Ekelund Axelson
- Författare: Vera Sadovska, Cecilia Mark-Herbert, Richard Ferguson, och Lena Ekelund Axelson
vera.sadovska@slu.se cecilia.mark-herbert@slu.se richard.ferguson@slu.se lena.ekelund@slu.se
- På webbadressen <http://epsilon.slu.se> kan detta faktablad hämtas elektroniskt.