


Jakten på den ”värdefulla” måltiden

En sammanfattning av
forskningsprojektet ”Måltidens
intressenter” – en flerårig
studie av hur konsumenter,
handel, producenter, media och
myndigheter sammantaget
påverkar människors
mathållning

*Solveig Wikström,
Martin Hedbom och Ludvig Thuresson
Stockholms universitet
Företagsekonomiska institutionen*



Forskningsrapport 2010:3,
Jakten på den "värdeulla" måltiden
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.
Forskarna själva är ansvariga för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2010.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.hur.nu
ISBN: 978-91-86508-03-6

Förord

Maten, livsmedelskonsumtionen och måltiden är idag heta diskussionsämnen i såväl media och forskning som bland konsumenterna. Maten utgör ett problem för många konsumenterna, och de tycks ha svårt att välja ”rätt” mat. Detta trots att livsmedelsutbudet idag är mer ymnigt och variationsrikt än någonsin tidigare.

En bra mathållning främjar vår hälsa och vitalitet medan en dålig sådan gör oss feta, trötta och driver oss i en för tidig död. Detta är vetenskapligt belagt och förs fram i medierna med stora bokstäver. Det är därför inte förvånande att konsumenterna är angelägna om att äta ”bra”. Samtidigt rasar en tillsatsdebatt som gör att konsumenterna oroar sig för att maten de konsumerar kan vara skadlig.

Handel och producenter försöker i möjligaste mån att anpassa sitt utbud efter de senaste hälsorönen, och de genomför otaliga studier för att ta reda på vad konsumenterna vill ha. Men, framhåller de, konsumenterna säger en sak, men gör sedan ofta någonting helt annat.

Hur kan vi komma tillrätta med de här problemen? Hur kan vi bättre förstå konsumenternas sätt att agera? Och hur skall företagen verka för att hjälpa konsumenterna till ett fullgott värde i matkonsumtionen?

Forskningsprojektet ”Måltidens intressenter”, som är ett fyraårigt projekt som genomförs vid Stockholms universitet har försökt belysa dessa frågor. Studien har undersökt hur konsumenterna, handel och producenter var för sig och i samspel påverkar livsmedelskonsumtionen. Två forskningsstiftelser och fem företag inom dagligvarubranschen har tillsammans finansierat studien. Den här rapporten, som i första hand riktar sig till praktiker, ger en kort sammanfattning av projektets resultat. Ytterligare rapporter följer.

Forskarteamet har bestått av professor Solveig Wikström, universitetslektor Maria Frostling-Henningsson, som haft det övergripande ansvaret för konsumentstudien genomförande, samt ekon. mag. Martin Hedbom och ekon. mag. Ludvig Thuresson.

Ett varmt tack till forskningsstiftelserna Vinnova och Handelns utvecklingsråd för generöst bidrag, och ett hjärtligt tack till de medverkande företagen – Axfood, som tillsammans med Måltidsakademien har initierat studien, Atria Scandinavia, Findus, Lantmännen Cerealia och Santa Maria. Företagen har bidragit till forskningsarbetet inte enbart genom ekonomiskt tillskott utan mint lika mycket genom aktiv medverkan i forskningsprocessen.

Stockholm i Mars 2010

Solveig Wikström

Projektledare, vice preses i Måltidsakademien

Förord från Axfood

Att äta gott och nyttigt ska egentligen inte vara något konstigt. Vår överlevnad bygger på just det; att äta gott och att äta nyttigt.

Ändå har vi moderna människor lyckats krångla till det för oss. Vad är gott, vad är nyttigt? Går det verkligen att kombinera de två? Och vad ÄR nyttigt? Egentligen.

För företag i handeln och livsmedelsbranschen är mat inte så krångligt i grunden. Men eftersom konsumenterna matas med sanningar och osanningar, med skrönor och sann forskning blir mat krångligt även för oss.

Vad styr konsumenten? *Hur* styrs konsumenten? Och hur ska vi kunna möta konsumenternas krav när det gäller att tillhandahålla och servera den goda måltiden?

Det är grundläggande frågor och livsviktiga för oss på Axfood, Atria Scandinavia, Findus, Lantmännen Cerealia och Santa Maria. Därför har vi och Måltidsakademien engagerat oss i forskning runt ämnet.

Vi vill nämligen servera den värdefulla måltiden.

Stockholm i januari 2010
Anders Strålman
Koncernchef och vd på Axfood

Vad är **GOTT**, vad är
NYTTIGT?

*Går det verkligen att
kombinera de två?*

*Och vad ÄR nyttigt?
Egentligen.*

Sammanfattning

Ett mediadrev går fram över livsmedelsbranschen för dess bristande konsumentanpassning. På samma gång har företagen svårt att förstå sig på konsumenterna. Prispressen ökar samtidigt som kostnaderna skjuter i höjden. Då behöver företagen nya strategier för att säkra sin lönsamhet. Företagen behöver bättre insikt om hur värde skapas för konsumenterna i deras mathållning. Endast då kan producenter och handel få ett hållbart underlag för nytänkande.

Ett fyraårigt forskningsprojekt visar vad företagen i första hand bör inrikta sig på för att skapa ökat värde för konsumenterna och därmed stärka sin konkurrenskraft.

En fortsatt satsning på produktutvecklingen är självklart viktigt. Men företagen måste samtidigt inrikta sig på att lösa de övergripande problem som konsumenterna har i sin mathållning. Problemen handlar framför allt om följande:

- Det finns en stor oro bland konsumenter för matens säkerhet, främst när det gäller tillsatser, produktionsförhållanden och hållbarhetsbehandling, men också för att den industriella maten inte är tillräckligt näringsrik. Denna oro måste undanröjas för att konsumenterna skall uppleva bättre värde i sin matkonsumtion.
- Konsumenterna tror att de kan motverka dessa problem genom att själva göra maten från grunden. Men bristen på tid och kunskap gör det svårt för dem att själva utföra hela arbetet. Hushållen är i realiteten betjänta av en ännu högre förädlingsgrad och mer service.
- Det är viktigt för konsumenterna att få valuta för sina hushållspengar. Men de har svårt att bedöma förhållandet mellan pris och kvalitet. Ger ett högre pris verkligen ett mer värde, frågar de sig? Tills de fått svar på den frågan fortsätter många att fokusera på ett lågt pris.
- Brist på fantasi (även brist på tid, kunskap och energi) hos hushållen gör att vardagsmåltiderna tenderar att bli enahanda, tradiga och ha liten variation. Detta trots det rika utbudet. Här behöver de hjälp.
- Individualismen har skapat krav på att tillgodose enskilda hushållsmedlemmars preferenser i mathållningen. Det har gjort det svårt att hitta maträtter som alla i familjen gillar. Därför serveras ofta flera olika rätter vid samma måltid, vilket ytterligare ökar arbetsbördan med mathållningen.

Hur skall företagen agera för att undanröja eller åtminstone minska konsumenternas problem med sin mathållning? Följande sex åtgärder bidrar till att öka värdeskapandet för konsumenterna och därmed företagets konsumentorientering.

1. *Fördjupa och förankra "Market intelligence"*. Företagen måste identifiera konsumenternas verkliga problem. Därför måste de lära sig mer om konsumenternas levnadsförhållanden, vardagsliv och sätt att resonera. Maten måste helt enkelt ses i ett större sammanhang. Sedan måste kunskapen och förståelsen systematiskt fogas in i företagets organisation och styrsystem och nå alla dem som berörs.
2. *Fördjupa samarbetet mellan handel och leverantörer*. Då blir det lättare att komma närmare konsumenterna och agera mer konsumentorienterat. Dessutom höjs kunskapsnivån som helhet inom livsmedelssektorn. Men samarbete förutsätter att handel och leverantörer har tillit till varandra. Det är därför viktigt att utveckla nya organisatoriska former som möjliggör öppenhet och nära samarbete.
3. *Investera i konsumenternas förtroende*. Det är viktigt att konsumenterna kan känna förtroende för handeln och leverantörerna – både för vad de gör och säger. Deras trovärdighet mot konsumenter och samhälle i övrigt måste förstärkas. Det kräver att företagen lägger stor vikt vid ett gott etiskt beteende. Övertramp med felaktig märkning, bluff med priser etc. bör branschen själv beivra, och inte överlåta till medierna.
4. *Kvalitetsdifferentiera*. Det är svårt för konsumenterna att kunna särskilja olika kvalitetsnivåer hos produkterna. Därför är de ofta ovilliga att betala för kvalitet. Med tydlig kvalitetsmärkning och ökad tilltro till företagets information skulle konsumenterna bli bättre på att betala för kvalitet.
5. *Erbjud helhetslösningar*. Konsumenternas livssituation gör att de har svårt att skaffa sig en mathållning som svarar mot deras behov och önskemål – trots det rika produktutbud som råder. Många hushåll behöver helt enkelt hjälp med planering och genomförande av sin "mathållningsproduktion". Det gäller framför allt val av produkter och produktkombinationer och beslut om menyer och inköp – allt utifrån de egna förutsättningarna när det gäller resurser och behov. De behöver helt enkelt hjälp med helhetslösningar för sin mathållning.
6. *Sätt informations- och förtroendeproblemen i fokus*. De gigantiska informations- och förtroendeproblem som gäller de industriella livsmedlens säkerhet och näringsinnehåll måste lösas. Enskilda företag har ansvar för att avlägsna de brister som kan finnas i deras produkter och att tillhandahålla en korrekt och tydlig information. Men företagen har en begränsad tilltro i konsumentledet. Därför har de svårt att på ett övertygande sätt få genomslag för sin information. Informationen måste därför samtidigt förmedlas på branschöverskridande nivå och i samarbete med övervakande myndigheter. Även medierna kan bli viktiga medaktörer i denna fråga om företagen tar tag i problemen på ett förtroendegivande sätt.

Innehållsförteckning

1. Om hur det började	8
2. Om teori och metod	9
3. Hur konsumenterna skapar värde	11
4. Vad är viktigt för konsumenterna?	12
4.1 Hälsa och välbefinnande	12
4.2 Pris och kostnader	12
4.3 Smaken	13
4.4 Familjemåltiden central	14
4.5 Säker eller bekväm mat?	14
5. Problemens karaktär och omfattning	16
6. Om företagens värdeskapande för konsumenterna	18
7. Konsumentorientering – vad innebär det?	19
8. Svårigheter vid konsumentorientering	20
9. Information om konsumenterna – hur?	21
10. Företagens tankar om framtidens konsumentrelation	22
10.1 Leverantörernas syn	22
10.2 Handelns syn	22
11. Samarbete företagen emellan	24
11.1 Leverantörernas syn	24
11.2 Handelns syn	25
12. Sammanfattning och slutsatser	28
12.1 Konsumenternas svårigheter och problem	28
12.2 Myndigheternas kontroll	30
13. Ökat värdeskapande – åtgärdsförslag	32
14. Efterskrift	33
15. Fotnoter	34

I Om hur det började

Hur kan vi bättre förstå vad konsumenterna egentligen vill ha? Det är en fråga som företag ständigt brottas med, inte minst inom livemedelsbranchen. Konsumenterna säger en sak men gör sedan ofta något helt annat. Vad beror denna ”mis-match” på? Och vad kan vi göra för att hitta en lösning på problemet? Hur kan företagen bli bättre på att skapa värde för konsumenterna i deras livsmedelkonsumtion, det vill säga bli bättre på att erbjuda konsumenterna just det som de behöver och vill ha?

I december 2006 samlades fem företagsrepresentanter och ett forskarteam vid Stockholms universitet för att diskutera de här problemen. Inledningsvis ställde vi ett antal frågor om vad gapet mellan konsumenters uttalade intentioner och faktisk handling kan bero på. Har konsumenterna svårt att artikulera sina önskemål? Svarar de med vad de tror förväntas av dem, det vill säga med vad som är ”samhälleligt korrekt”? Eller är det så att producenterna utvecklar fel produkter, det vill säga produkter som inte tillgodoser konsumenternas önskemål? Har handeln verkligen ett sortiment och en varuexponering som gör att konsumenterna kan välja enligt sina intentioner? Eller är det kanske brister i samarbetet mellan de olika aktörerna – konsumenter, handel och producenter – som gör att en tillräckligt konsumentanpassad livsmedelkonsumtion inte kan uppnås? När diskussionen avslutats och alla företag fått komma till tals formulerade vi en övergripande forskningsfråga enligt följande:

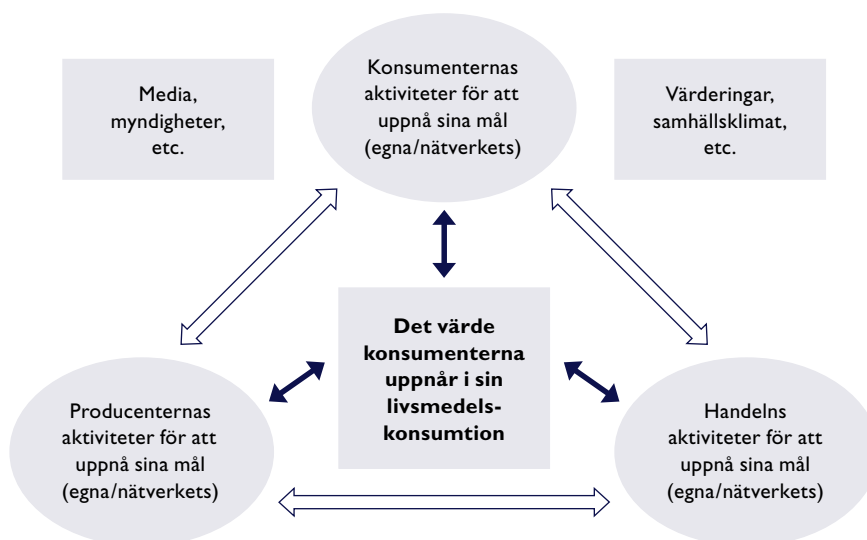
Hur förstå gapet mellan konsumenters uttalade intentioner (önskemål) och faktiska val när det kommer till deras livsmedelkonsumtion, och hur kan gapet överbryggas, det vill säga hur kan konsumenternas önskemål och behov bättre tillgodoses?

Vi kan nu konstatera att svaren på de inledande frågorna finns med i våra resultat, även om där också finns olösta djupgående problem som är svåra att hantera. Som våra inledande frågor antyder kan orsakerna till gapet finnas hos såväl handel och producenter som hos konsumenterna själva. Vi har därför grundligt intervjuat dessa tre huvudaktörer. För vägledning i forskningsarbetet har vi använt teorier om hur aktörerna i ett nätverk (i det här fallet konsumenter, handel och producenter) skall vara beskaffade och agera för att nätverket skall fungera väl. I vårt fall har vi utgått ifrån att nätverkets uppgift är att skapa värde för konsumenterna i deras livsmedelkonsumtion. Vi har också granskat vad teorierna säger om värde för konsumenterna, vilka typer av värde det är fråga om, och hur mål och intentioner kan kopplas till konsumenternas värdeskapande. Innan vi går in på de konkreta frågorna ger vi en kort översikt över mer generella betraktelsesätt.

Om teori och metod

2

Teorier om hur ett nätverk fungerar har vi sammanfattat i modellen nedan. Den illustrerar hur de olika aktörerna sammantaget skapar värde för konsumenterna i deras livsmedelskonsumtion. Modellen har varit en utgångspunkt när vi planerat intervjuerna och genomfört analysen.¹



Figur 1. Hur konsumenterna, handel och producenter påverkar livsmedelskonsumtionens värdeskapande för konsumenterna.

Modellen illustrerar att värde för konsumenterna skapas gemensamt av konsumenterna, handel och producenter. Konsumenterna köper produkter och tjänster som de använder i sin mathållning för att skapa värde i sin livsmedelskonsumtion, det vill säga mat som i deras tycke utgör ”bra” mat. Producenterna tillverkar produkterna och marknadsför dem till konsumenterna. Handeln köper in och sammanställer dem i sortiment som de erbjuder konsumenterna i sina butiker. Resultatet – värdet för konsumenterna i deras livsmedelskonsumtion – beror på i vilken utsträckning de tre aktörerna bidrar till just detta mål. De tunna pilarna i modellen markerar att varje aktör direkt påverkar värdeskapandet. De breda pilarna markerar att aktörerna samtidigt påverkar värdet indirekt genom att de i sina verksamheter är beroende av varandra. Och det är här som behovet av samordning kommer in.

Det nätverk som vi studerat empiriskt utgörs av företaget Axfood med de två butikskedjorna, Hemköp och Willys, och fyra av dess ledande leverantörer, nämligen Atria Scandinavia, Findus, Lantmännen Cerealia och Santa Maria. För att studera konsumenterna har vi använt en panel bestående av 35 hushåll belägna i Storstockholmsområdet,

samtliga kunder hos endera Hemköp eller Willys. Panelen har till ungefär lika delar bestått av familjer med små barn, tonårsbarn och familjer med barn som nyligen lämnat hemmet. Vi har följt familjerna under en tvåårsperiod, intervjuat dem i omgångar, följt med dem då de gjort sina inköp och studerat deras inköpskvitton.

Fokus i intervjuerna – och det gäller både företag och konsumenter – har riktats mot hur de agerar för att nå sina mål och vad som eventuellt hindrar dem från att nå målen. Observera att företagen har dubbla mål – dels det egna omedelbara lönsamhetsmålet, dels nätverksmålet att skapa värde för konsumenterna. Dessa mål sammanfaller sällan helt.

Nätverket i fråga fungerar inte isolerat, utan påverkar och påverkas i stor utsträckning av det samhälle i vilket det verkar. I nätverkets omvärld finns också förklaringar till en del av de brister som nätverket uppvisar. Vi har emellertid valt att inte studera omvärldens inverkan på konsumenternas värdeskapande separat utan har låtit denna inverkan avspeglas i de tre huvudaktörernas reaktioner. Till exempel hur hushållen refererar till massmedias rapportering av skadliga tillsatser, eller när företagen hänvisar till myndigheternas normer och regleringar som styr deras arbete.

Låt oss sammanfatta vad vi kommit fram till, om hur de tre aktörerna bidrar till livsmedelsnätverket funktionalitet, det vill säga till hur värde skapas för konsumenterna i deras livsmedelskonsumtion. Vi börjar med att redogöra för hur konsumenterna själva påverkar värdeskapandet i sin konsumtion, och vilka deras förutsättningar är, och går sedan över till företagens påverkan.

Hur konsumenterna skapar värde

Rent generellt kan sägas att konsumenter (liksom människor i allmänhet) ofta har svårt att realisera sina intentioner och mål. Det sammanhänger med att vi i regel har många mål som vi vill förverkliga. Alla kan inte uppnås. Ofta saknas resurser i form av tid, kraft, pengar, kunskap, tillgång till rätt produkter och tjänster, etc. Konsumenterna måste prioritera. Ett annat vanligt förekommande skäl är att målen står i konflikt med varandra. Väljer du att arbeta efter ett visst mål kan det vara oförenligt med ett annat mål som du också vill förverkliga, vilket gör att du återigen måste välja. Att prioritera mellan olika mål skapar ofta dilemman för konsumenterna, och de måste fråga sig själva vilka mål som är viktigast.

Teorierna säger att konsumenternas mål är situationsspecifika.² Att de beror på i vilket sammanhang valen sker. Men det finns några allmänna riktlinjer. Förståelsen av konsumenternas val underlättas om man skiljer mellan ultimata mål, det vill säga mål som har ett värde i sig och mål som utgör medel för att uppnå andra mål. God mat är exempel på ett ultimata mål som har ett värde i sig. Målet att uppnå ett fördelaktigt pris kan däremot ses som ett medel för att få pengar över till att förverkliga ett annat mål. En annan riktlinje är att konsumenter prioriterar mål som leder till att de kan förverkliga det som är viktigt i deras liv. Man talar här om människors värdegrund och att det är denna som i stor utsträckning styr människors beteende, och därmed också deras konsumtion.³ Här kan tilläggas att människor inte alltid är medvetna om hur starkt deras värdegrund påverkar deras beteende. På konsumenternas väg mot att fullfölja sina långsiktiga, övergripande mål uppträder emellanåt kortsiktiga mål som frestar med omedelbar belöning. Till exempel kan en person som håller diet för sin hälsas skull frestas att ibland strunta i reglerna och i stället välja en ”förbjuden” maträtt för att den just vid det tillfället står högt på njutningslistan.

God hälsa, vitalitet, energi, och en kropp som står emot stress, påfrestningar och sjukdomar av olika slag utgör viktiga livsmål för flertalet människor. De ser en ”bra” mathållning som ett viktigt medel för att uppnå dessa mål. Människors jakt på hälsa och vitalitet tycks dessutom ha förstärkts under senare år och kan därför närmast betraktas som en djup och långsiktig trend. En annan viktig förutsättning för ett bra liv är för många människor en trygg ekonomi och en hushållsbudget som går ihop. Den måldimensionen har sannolikt förstärkts under den pågående lågkonjunkturen med dess ekonomiska problem.

4

Vad är viktigt för konsumenterna?

Mot den här bakgrunden är det intressant att konstatera att det just är *mål som är kopplade till hälsa och välbefinnande*, och mål som handlar om ekonomi, det vill säga ett *”bra” pris* för de livsmedel som inhandlas, som dominerar för de konsumenter vi studerat. Ungefär 2/3 av dem har i en eller annan form hänsyftat till mål som handlar om hälsa och välbefinnande. En nästan lika stor andel har gett uttryck för att priset har stor betydelse för deras val. Andra måldimensioner som nämns, men mer sällan, är betydelsen av att se *mat som en sensorisk upplevelse* (glädjen av god mat), *hemmagjord mat* (mat gjord från grunden som kontrast till ”processad mat” och färdiga rätter), *ekologisk och/eller etiskt producerad mat*, en *sammanhållen familjemiddag*, och slutligen *mat som är snabb och bekväm att tillreda*. Dessa olika mål är kopplade till varandra i intrikata mönster.

4.1 Hälsa och välbefinnande

När det gäller den dominerande måldimensionen näringsriktig och hälsosam mat uttrycker konsumenterna detta mål på olika sätt. Hälsa och att må bra är ofta förekommande ledord. Vilken typ av mat som man anser leder till ”må bra” beror på familjens och enskilda individers situation. När barnfamiljer talar om *hälsosam mat* avser de mat som skapar en bra grund för barnen när de växer upp. Här står näringsinnehållet i centrum. Men det finns ytterligare en viktig måldimension. Maten skall vara fri från tillsatser och behandlingsmetoder som man misstänker kan vara skadliga för hälsan på sikt. Bland annat därför finns ett särskilt intresse hos dessa familjer för *ekologisk mat* och *mat som tillagas från grunden*. Mat av det här slaget ger bättre kontroll över innehållet än vad färdig mat gör, menar man. Ett mer avancerat krav hos vissa hushåll är att ”bra mat” helst skall bestå av färska, fräscha och närodlade råvaror som tillreds omedelbart. Här kommer också de smakmässiga aspekterna in – ”färsk mat” upplevs som godare än industri-tillverkad sådan (färdigmat).

För personer med hälsoproblem, som till exempel diabetes och övervikt, betyder hälsosam mat att maten innehåller endast små mängder fett och socker. Det är värt att notera att dessa konsumenter talar mer om matens innehåll än om hur mycket de kan äta för att uppnå målet ”må bra” genom att till exempel gå ner i vikt. Konsumenter med andra hälsoproblem ställer andra krav på matens egenskaper. Som framgår är uppfattningen hos dagens konsumenter att man med matens hjälp kan skapa en frisk och stark kropp, och även kurerar eller åtminstone motverka en hel del hälsoproblem.

4.2 Pris och kostnader

Det andra viktiga målet är att *hålla matkostnaderna nere*, eller som man uttrycker det *på en rimlig nivå*. Detta mål, formulerat och realiserat på olika sätt, uppträder som nämnts hos en stor del av de konsumenter vi följt. Man väljer butiker som har ett bra pris, utnyttjar

priserbjudanden av olika slag (även om man samtidigt kritiserar dem), och när kvaliteten så tillåter väljer man produktalternativ som har ett lågt ordinarie pris. Strävan efter ett lågt eller ”bra” pris kan ha olika skäl. För vissa hushåll är det en nödvändighet för att överhuvudtaget få budgeten att gå ihop. För andra kan det vara ett sätt att få utrymme för ”det lilla extra” man annars inte hade möjligheter till. Vi har exempelvis träffat på hushåll som försöker spara in på sina matkostnader för att kunna göra en gemensam semesterresa utomlands som annars inte rymts inom budgetramarna.

Mer anmärkningsvärt är att även hushåll med god ekonomi ägnar sig åt ”prisjakt”, och på det finns det flera exempel bland våra konsumenter. ”Bra affärer” ger en ”kick”, menar dessa. Och kicken har ett värde i sig. Det ger en status att kunna köpa till fördelaktiga priser, och man tycker sig då agera professionellt. Det här beteendet tycks genomsyra en stor del av dagens konsumtion och gäller alltså inte enbart konsumtionen av livsmedel. Här skall dock tilläggas att pridfokusering när det gäller livsmedel långt ifrån alltid handlar om mat till lägsta pris. För konsumenter som inte är ekonomiskt pressade gäller pridfokuseringen snarare att få ”valuta för pengarna”. För att de skall betala ett högre pris än lägsta förekommande måste de vara övertygade om att alternativet ger ett mervärde. Alternativet måste vara prisvärt. Men det är inte helt lätt att avgöra om ett högre pris verkligen innebär högre kvalitet.

Att köpa ”billigt” i olika former har emellertid också sitt pris. Att utnyttja extrapriser kräver planering. Flera av våra konsumenter nämner att de använder måndagens annonsering av specialpriser när de planerar veckans meny. Sedan är frågan för konsumenterna hur långt ned i pris de vågar gå utan risk för att få undermåliga produkter. Lågprismärken som Eldorado, Euroshopper och Blåvitt anses vara av låg smakmässig och näringsmässig kvalitet. De här produkterna säger man sig välja bara när det är ebb i kassan. Säkra vad gäller kvaliteten känner sig konsumenterna om de kan få välkända märkesvaror till specialpris. Men det tar tid också att fånga upp dessa.

4.3 Smaken

När det gäller *maten som smakupplevelse, glädje och njutning* är det anmärkningsvärt att den sidan får ett så litet utrymme i konsumenternas berättelser. Få konsumenter tycks ha som uttalat mål att vardagsmaten skall ge en kulinarisk upplevelse. Detta trots att dagens media översvämmas av frestande matrecept och rapporter om heta matupplevelser. Istället betonar våra konsumenter att vardagsmaten skall vara fräsch, smaka någorlunda bra, accepteras av alla och erbjuda viss variation. Mycket mer kräver man inte.

Vad barnen gillar och inte gillar har stor betydelse för vad slags mat som serveras. När konsumenterna i vår studie diskuterar smak handlar det ofta om vad man föredrar på produkt- eller varumärkesnivå. För att exemplifiera:

”När det gäller ketchup föredrar vi i vår familj Felix. Den smakar mycket bättre än andra märken.”

”Priset har ingen betydelse när jag köper kaffe, Zoega slår ut allt annat. Zoega har den rätta smaken.”

Maten som kulinarisk upplevelse är något som istället hör samman med helger och fest. Då vill man ha något extra gott. Det mönstret känner vi alla till. ”Tacofredag” eller motsvarande med barnen är numera standard för många barnfamiljer. För vuxenhushåll (hushåll med utflugna barn) handlar det oftare om en kanske en god köttbit eller en påkostad familjemiddag. Vid dessa tillfällen står smakmässiga och kulinariska upplevelser i fokus, och man är villig att bortse från kraven på hälsa, näring och bekvämlighet och till och med pris. Helgdagsmat får ofta kosta.

4.4 Familjemåltiden central

Att kunna äta *middag tillsammans hela familjen* nämns sällan som mål, snarare som en betydelsefull förhoppning. Talet om den lugna familjemåltiden kommer ofta fram lite vid sidan om. Man säger till exempel

”Och så skulle jag gärna vilja att vi kunde äta middag tillsammans hela familjen” eller ”Jag försöker ordna så att vi får en lugn stund med familjen kring middagsbordet” eller ”Det är min ambition att kunna samla familjen till middag”.

Men förhoppningarna införlivas inte alltid. Att samla familjen är förenat med svårigheter och det är inte givet att det blir den lugna stund man tänkt sig, utan något helt annat. Den här önskan visar på en helt annan dimension när det gäller måltiden än exempelvis näring och hälsa. Det handlar om matens roll att skapa och upprätthålla relationer mellan människor. Att äta tillsammans är ett beprövat sätt att föra människor samman. En viktig roll för maten, inte minst i familjesammanhang.

4.5 Säker eller bekväm mat?

När det gäller de andra egenskaperna hos maten som konsumenterna nämnt som önskvärda (som mål för deras livsmedelskonsumtion), nämligen *hemlagad*, *ekologisk/etisk* och *bekväm*, så hänger de första två samman med att man vill äta hälsosam och näringsriktig mat. Genom att tillreda maten från grunden kan man bättre kontrollera vad som ingår, man kan undvika produkter med många tillsatser och alltför långa lagringstider, och man får också bättre kontroll av näringsinnehållet, menar man. Väljer man ekologiska produkter tror man att man skyddar sig från gifter från olika bekämpningsmedel och från mat som kommer från djur som behandlats och utfodrats med olika mediciner, tillväxthormon och andra onaturligheter.

När hemlagad och ekologiskt framställd mat anses göra maten mer hälsosam och säker, så inverkar valet av ”bekväm mat” i motsatt riktning. Att maten skall vara *bekväm att tillreda* är inget som konsumenterna spontant nämner som en viktig egenskap, märkligt nog.

Det målet kommer fram mer indirekt. Bekvämlighet kopplar konsumenterna nämligen samman med högprocessad mat, som halvfabrikat och färdigmat. Sådan mat vill man egentligen inte ha eftersom man inte vet om den är vare sig säker eller tillräckligt näringsrik. När konsumenterna trots allt väljer bekväm mat säger de sig göra det på grund av brist på tid och ork, underförstått, annars hade man gjort maten själva från grunden.

Sammanfattningsvis kommer det fram starkt i många berättelser att konsumenterna känner oro och skuld när de väljer högprocessade bekväma livsmedel. De är oroliga för vad familjen och de själva kan få i sig av skadliga tillsatser och farliga bekämpningsmedel. De är också ängsliga för att maten inte ska vara tillräckligt näringsrik och att matens kvalitet kan ha försämrats av den hållbarhetsbehandling som den utsatts för. De känner därför skuld om de av brist på tid och kraft tvingas välja processad mat, och då framförallt färdigmat. De tycker sig då vara dåliga på att ge familjen ”bra mat”.



5

Problemens karaktär och omfattning

Långt över hälften av konsumenterna i vår panel har i varierande ordalag uttryckt att det är svårt att åstadkomma en mathållning som är ”säker” och näringsriktig och som samtidigt går snabbt och bekvämt att göra i ordning. Att få tillgång till mat som man vet är hälsosam och nyttig och fri från farliga tillsatser är svårt. Osäkerheten om vad maten faktiskt innehåller är ett stort problem, och föreställningarna om hur det egentligen förhåller sig är ytterst varierande. Konsumenterna visar ofta en betydande okunskap, vilket följande citat illustrerar:

“...däremot köper jag inte Kravodlat för att dom produkterna är mycket dyrare. Egentligen skulle dom vara billigare för dom besprutar dom ju inte så då tjänar dom mer pengar eftersom dom inte behöver besprutningsmedel. Så det har jag liksom aldrig fattat, så Krav struntar jag i.”
(Kvinna, 52 år, utflugna barn)

Tillsatser är ett annat område som skapar problem och där föreställningarna om konsekvenserna är skrämmande. Två citat får exemplifiera det här problemet.

”Det är jäkligt osäkert, och när man läser hur många kilo (tillsatser) man får i sig på ett år eller om det är ett liv... Om vi för hans del (sonens) redan nu kunde undvika tillsatser vore det bra. Men för min egen del, om det bara var jag, och jag hade dåligt med pengar, då skulle jag nog blunda för dom där tillsatserna.”
(Man, 28 år, ett litet barn)

”Det är färgämnen och tillsatser... Jag hoppas på er generation. Att ni ska kunna sätta stopp för det här. Det här är ju pengar, va! Det är de det handlar om till syvende och sist.(...) Det är en väldig debatt, och vi vet ju inte heller vad det får för inverkan... det är för tidigt att säga... För människokroppen.”
(Kvinna, 67 år en utflugna dotter)

Processade livsmedel och färdigmat skapar både osäkerhet och misstro, vilket förstärks av mediernas hantering av ämnesområdet. En i många avseenden kunnig konsument resonerar på följande sätt:

”Jag försöker att inte köpa så mycket korv. Den är onyttig, och man vet inte vad den innehåller. Jag slutade köpa korv efter att ha sett ett TV program om hur korv produceras. Dessutom innehåller den en massa nitriter och nitrater...”
(Kvinna, 42, fem barn)

Det är inte enbart tillsatsernas eventuella skadligheter som konsumenterna ser som problem. Det finns också en misstanke om att företagen använder tillsatserna som utfyllnad för att ekonomisera med de ”nyttiga” och naturliga råvarorna. Följande resonemang visar hur tankarna går:

”Jag tänker inte så mycket på hälsa. Det är mer att... Det känns onödigt att ha en massa e-ämnen i. Jag vill ha mer riktiga råvaror, så att man slipper alla dessa tillsatser.”

(Man, 42 år, två tonåringar)

Eftersom konsumenterna upplever att det är svårt att få tag i mat som man vet är både hälsosam och nyttig så vill man helst göra maten själv från grunden och basera den på produkter som är färska och närodlade och gärna ekologiskt framställda. Men detta har sitt pris. Bra mat kostar, hävdar flera konsumenter i panelen. Det är emellertid inte bara penningmässiga kostnader det rör sig om. Det krävs både tid, kunskap och energi för att kunna välja ”rätt” produkter och tillreda dem från grunden. Men dessa resurser är knappa för många av dagens konsumenter. Genom att välja hel- och halvfabrikat och färdiga rätter kan konsumenterna minska sin arbetsinsats. I dagens situation ger bekvämlighet och tidsbesparing ett betydande värde i matkonsumtionen. Men ett sådant val förutsätter att osäkerheten om riskerna för den här typen av mat kan skingras. Om det finns faktiska risker, så måste de givetvis elimineras. Å andra sidan, om det är så att konsumenternas uppfattning om riskerna saknar grund, så måste den villfarelsen rättas till. Konsumenterna måste få besked om huruvida riskerna är reella eller inte för att de skall kunna fatta välgrundade beslut.

Att inte kunna förverkliga målet om näringsriktig, hälsosam och säker mat med rimliga insatser av tid, kraft, kunskaper och pengar verkar vara ett problem för majoriteten av dagens hushåll.⁴

Mot bakgrund av vad vi framhållit ovan drar vi slutsatsen att värde för konsumenterna i livsmedelskonsumtionen handlar om en mathållning som är hälsosam, säker, bekväm, och tillräckligt flexibel och variationsrik för att tillfredsställa olika familjers och familjemedlemmars specifika krav. För att konsumenterna skall kunna skapa sådant värde i sin matkonsumtion behöver de hjälp. De resurser hushållen själva förfogar över, tillsammans med det utbud av produkter och tjänster som företagen erbjuder, räcker uppenbarligen inte för att konsumenterna skall kunna skapa det värde som de efterlyser. Det räcker inte heller med att företagen utvecklar allt ”bättre” enskilda produkter och tjänster. Konsumenterna behöver hjälp att hitta helhetslösningar. Det som utgör värde skapas således på ett övergripande plan. Att skapa bra helhetslösningar utgör emellertid en organisatorisk utmaning. Hur kan hushållens egna resurser integreras med de resurser (produkter och tjänster) som handel och producenter kan ställa till förfogande? Vem eller vilka skall organisera den här integrationen? Konsumenterna själva klarar det uppenbarligen inte. Frågan är i vilken utsträckning handeln och producenter kan anta utmaningen.

6

Om företagens värdeskapande för konsumenterna

Praktiskt taget alla företag som idag arbetar med konsumenten som slutkund uppger sig vara konsumentorienterade. Konsumentorientering innebär definitionsmässigt att företagen sätter konsumenten i centrum. Detta tolkas som att företagen eftersträvar att skapa optimalt värde för konsumenterna med sitt utbud, och att detta agerande skapar en oslagbar långsiktig konkurrensfördel. Men frågan är hur företagen agerar i praktiken när de skall fullfölja målet att vara konsumentorienterade? Och vilka är deras förutsättningar att i verkligheten realisera detta mål?

Just den frågan har vi också behandlat i den här studien. Vi har genomfört ingående intervjuer med 30 personer i de fem medverkande företagens ledningsgrupper (vilka innefattar bland annat VD, chefer för marknadsföring, inköp, affärsutveckling, produktutveckling och miljö- och samhällsfrågor). Vid intervjuerna har vi följt modellen i figur 1 om företagens relation till konsument och relationen företagen emellan. Mer i detalj har vi diskuterat företagens policies, deras arbetssätt att förverkliga sina mål, samt de problem som uppstår när de skall medverka till att skapa värde för konsumenterna. Vi har också genomfört sex workshops med företagens ledningsgrupper under vilka vi diskuterat nya frågor som kommit upp under arbetets gång. Vid dessa diskussioner har vi fått en fördjupad insikt i företagens sätt att arbeta.

I vår sammanfattning av resultaten nedan följer vi modellen i figur 1 och visar hur företagen förverkligar sin konsumentorientering i relation till konsument och i samarbetet företagen emellan. Vi inleder med företagens relation till konsument. Sedan fortsätter vi med relationen företagen emellan. Allra först granskar och redogör vi för vad företagen lägger i begreppet konsumentorientering.

Konsumentorientering

– vad innebär det?

Det finns teorier som anger ett antal kännetecken för företag som tillämpar konsumentorientering i sitt strategiska arbete.⁵ För det första lägger sådant företag stor vikt vid konsumentundersökningar, ser till att resultaten sprids till berörda parter och sedan tillämpas. Ett ytterligare kriterium är att företagsledningen visar engagemang för den här strategin, att de olika avdelningarna inom företaget kan samarbeta i denna fråga, och att det finns ett styrsystem i företaget som uppmanar och belönar konsumentorienterat beteende hos medarbetarna.

Samtliga företagsledare i de studerade företagen uttrycker att deras företag är konsumentorienterade. Den policyn tillämpar de genom värderingsstyrning. Det innebär att man anger och arbetar efter generella riktlinjer. Sedan får cheferna för de olika funktionerna i företagen själva bestämma vad de lägger i begreppet konsumentorientering. Någon uppföljning av hur värderingarna tillämpas verkar inte förekomma i någon betydande utsträckning

Policyn att vara konsumentorienterad uttrycks på olika sätt hos olika funktioner i företagen. Hos leverantörerna uttrycker man sig som följer: *Veta mest om våra konsumenter; Alla nya produkter skall vara bättre än konkurrenternas; Hög kvalitet, sunda produkter, trovärdiga alternativ och öppenhet; Nya produktidéer skall vara förankrade i konsumentledet och kommunikationen rak och tydlig.*

Inom handelsaktören tolkar man frågan om vad konsumentorientering innebär olika inom olika funktioner. Inköpschefen talar om betydelsen av att förstå konsumenterna, likaså affärsområdeschefen. Den senare menar att konsumentfokus skall genomsyra allt arbete. En marknadsföringschef anser att kedjan skall visa att de står på konsumenternas sida. I övrigt går personerna mer in på hur de driver sina respektive verksamheter, hur de arbetar med sortimentssammansättning, försäljning, kampanjer, kommunikation osv. Det handlar med andra ord om hur de skall förverkliga sina omedelbara sälj- och lönsamhetsmål.

Vår genomgång visar att den gängse uppfattningen hos företagen är att konsumenternas intressen bäst främjas av att företagen driver verksamheten kostnadseffektivt och erbjuder enskilda produkter och tjänster som svarar mot konsumenternas behov och önskemål. Det är konsumenternas uppgift, menar man, att välja rätt produkter och sedan tillreda dem på det sätt de själva önskar. *Företagen företräder således en traditionell syn på hur de bidrar till konsumenternas värdeskapande i konsumtionen.* Om företagen istället utgick ifrån vad som skapar värde för konsumenterna, det vill säga hjälp med helhetslösningar som leder till en bra mathållning, skulle företagets roll vara mer omfattande. Vi återkommer till detta längre fram.

8

Svårigheter vid konsumentorientering

Kärnan i riktlinjerna för konsumentorientering, att tillmötesgå konsumenternas behov och efterfrågan, visar sig vara allt annat än lätt att leva efter. Alla företagen vi träffat vittnar om problem kopplade till förståelsen av konsumenterna. Konsumenterna säger som bekant en sak men gör ofta något helt annat (vilket ju har satt igång det här gemensamma forskningsprojektet). Leverantörerna menar bland annat att konsumenterna efterfrågar kvalitet men att de inte alltid är villiga att betala för den. De anger också att det är svårt att få konsumenterna att förstå hur seriöst man som företag arbetar. Att hantera motstridiga krav från kunder (handeln), ägare (lönsamhet) och konsumenter (kvalitet/pris) är också svårt. Det är inte heller lätt att utveckla produkter som konsumenterna verkligen vill ha. Och slutligen, det är svårt att hitta effektiva former för att kommunicera med konsumenterna.

Handeln lyfter fram ytterligare problem. Hur ska utbudet anpassas? Och hur genomför man de verkligen viktiga avgränsningarna för att sortimentet inte skall bli spretigt? Hur motiverar man de många medarbetarna som dagligen möter konsumenterna till att alltid vara på topp i att ge god service? Ett ytterligare problem som nämns handlar om hur man skall få alla i organisationen att leva efter företagets kärnvärderingar. Även om exempelvis Hemköp har klara riktlinjer för hur de skall möta och kommunicera med konsumenterna, nämligen genom ledorden inspiration, matglädje och hälsa, menar man att dessa ännu inte fått ordentligt genomslag.

I sammanfattning tycks företagen ha svårt att styra verksamheten i enlighet med de allmänna värderingsbaserade riktlinjer som man beslutat om.

Kärnan i riktlinjerna för konsumentorientering, att tillmötesgå konsumenternas behov och efterfrågan, visar sig vara allt annat än lätt att leva efter. Alla företagen vi träffat vittnar om problem kopplade till förståelsen av konsumenterna.

Information om konsumenterna – hur?

Det är svårt att förstå konsumenterna, hävdar företagen. Men hur skaffar de information om konsumenterna, och hur använder de den? Leverantörsföretagen lägger stor vikt vid konsumentundersökningar. De utför en mängd riktade undersökningar i samband med olika projekt. De genomför också breda undersökningar som handlar om konsumtions-trender och kunskap om hur konsumenternas attityder och beteenden förändras över tid, nationellt och internationellt. Trots dessa många undersökningar upplever samtliga företag ändå att de har bristfällig eller otillräcklig information om konsumenterna.

Butikskedjorna ägnar också en stor del av sina konsumentundersökningar åt särskilda projekt som de genomför i samband med exempelvis nya butikskoncept, introduktion av egna varumärken eller intresse och attityder kring färdigmat. Axfood har också genomfört en bred och mer generellt inriktad studie av hur en barnfamilj lever och konsumerar. En hel del konsumentinformation får kedjorna också från sina leverantörer i samband med att nya produkter presenteras och säljs in. Större delen av undersökningsverksamheten verkar kedjorna emellertid ägna åt konsumenternas syn på dem själva, så kallade profilundersökningar. Det är värt att notera att kedjorna inte ger medarbetarna i butik i uppgift att mer systematiskt samla in information om konsumenterna och deras reaktioner.

Konsumentkontakt är en funktion som praktiskt taget varje företag idag håller sig med även om kvaliteten på den varierar. Hos ”våra” företag varierar också konsumentkontaktens kvalitet. Det gäller såväl hur lätt det är för konsumenterna att komma i kontakt med företaget som hur utförlig information som sedan ges. Bland företagen finns sådana med en avancerad kundkontakt, men även sådana med en mer begränsad kontaktfunktion. Likaså varierar den omfattning i vilken företaget använder den information de får in den här vägen. Vi konstaterar således att samtliga företag inte utnyttjar hela potentialen hos den här kommunikationskanalen trots att de anger att de har en bristande konsumentkunskap.

En svaghet i företagets undersökningsverksamhet, och en som de själva nämner, är att analysen av de data som samlas in kan vara bristfällig, och att den konsumentinformation som tas fram inte alltid når de beslutsfattare som berörs av den. Det kan vara en förklaring till att flera intervjupersoner ofta anger att de går på ”magkänslan” när de fattar beslut som rör konsumenterna. Och ”Magkänslan” har vi tolkat som ett resultat av företagets intuitiva sammanvägning av olika sorters information som de fått om konsumenterna.

10 Företagens tankar om framtidens konsumentrelation

Är de problem som hindrar företagen att agera konsumentorienterat övergående? Tror man att det rättar till sig efter hand, eller rör det sig om bestående problem? Samtliga företag tror att deras relationer till konsument kommer att förändras, men att relationerna ingalunda kommer att bli enklare att hantera. Eftersom konsumenterna blir alltmer kunniga och kritiska ställer de ökade krav på utbudet. Företagen är medvetna om att de står inför en stor utmaning. De ger en varierande bild av vad de ökade kraven går ut på och hur kraven kommer att förändra deras relationer till konsumenterna.

10.1 Leverantörernas syn

Leverantörerna understryker att de måste bli bättre på att informera konsumenterna om hur de skall kunna dra nytta av företagets produkter på bästa sätt. Liksom konsumenterna ställs leverantörerna inför fler och ofta motstridiga krav på sitt agerande: både vara innovativa i att erbjuda nya spännande produkter och samtidigt ta hänsyn till krav såsom miljöproblem, etiska överväganden, transporter osv. För att nå fram till konsumenterna söker företagen efter egna direktkanaler. Genom att utnyttja Internet arbetar flera av företagen med att förbättra och utveckla sina webblösningar för att göra dem till bättre och viktigare kommunikationsverktyg. En annan väg, som nämns och som i viss utsträckning har prövats, är att bygga konsumentspecifika fysiska arenor där enskilda företag eller grupper av företag får direktkontakt med viktiga konsumentgrupper. Sådana arenor kan exempelvis etableras i samband med sport- och idrottsevenemang, semesterresande eller kulturbegivenheter.

10.2 Handelns syn

När det gäller relationen till konsument understryker representanterna från Axfood, oberoende av vilken funktion i företaget de har, att de (märkligt nog) behöver utveckla närmare relationer till slutkonsument – minst lika nära relationer som leverantörerna har. De efterlyser till exempel bättre kunskap om hur konsumenternas behov fluktuerar under veckan och dagen. Handeln har genom sina butiker visserligen direktkontakt med konsumenterna, men från inköpsavdelningen betonar man att det hittills har varit svårt att organisera överföringen av information från butiks- till inköpsnivå. Bättre utnyttjande av kundkortet skulle kunna vara ett sätt att skaffa djupare kunskap om konsumenterna, menar man.

För att tillfredsställa de alltmer krävande konsumenterna menar man att butiksmiljöerna måste utvecklas. Det fordras nytänkande avseende butikernas utformning och inredning. Butikerna måste bland annat anpassas till olika gruppers specifika behov, exempelvis till



dem som handlar med barnen med sig, till personer som har nedsatt syn eller andra funktionshinder. Mer tjänster kommer sannolikt också att efterfrågas, hävdar man, till exempel hopplockning av varor för avhämtning. Sist och slutligen måste butikerna bli bättre på att anpassa sortimentet efter kundernas önskemål.

Företagens framtidsbilder visar att de har koll på vad som behöver förbättras och utvecklas i deras relation till konsument. De är tydligt medvetna om behovet av ökad konsumentförståelse. Men det är värt att notera att deras tankar främst rör sig om behovet av förfining och förbättring av det bestående, och mindre om mer genomgripande nytänkande. Visioner och stora nya grepp lyser med sin frånvaro. Det är värt att observera att ingen talar om behovet av att skapa helhetslösningar för att hjälpa konsumenterna att få en smaklig och säker mat på vardagsbordet med en rimlig arbetsinsats.



Samarbete företagen emellan

I figur 1, där vi avbildar de teoretiska fundamenten för vår analys, framgår att företagen påverkar konsumenternas värdeskapande också indirekt. Utfallet av denna påverkan beror på hur företagen, det vill säga handel och leverantörer, agerar. Teorierna säger att samverkan kring det gemensamma målet främjar värdeskapande medan transaktionsinriktade relationer hämmar det.

Vi kan konstatera att leverantörer och handel har helt olika syn på relationerna. Medan handeln ser relationerna som relativt okomplicerade, upplever leverantörerna dem som svårbemästrade och hämmande för att kunna skapa värde för konsumenterna. Leverantörerna har också synpunkter på hur relationerna skulle kunna (borde) utvecklas.

II.1 Leverantörernas syn

Leverantörerna har två kontaktytor mot Axfood. Den ena är till Sortiment/Inköp, (som motsvarar en traditionell grossistfunktion), den andra är till butikskedjorna. Samarbetet sker i huvudsak med Sortiment/Inköp, och detta är främst transaktionsinriktat. Det regleras av ett formaliserat styrsystem som avhandlar priser och produkter. Leverantörerna menar att det i huvudsak är Axfoods Sortiment/Inköp som styr utbudet i butik. Leverantörernas kritik mot relationen är att Sortiment/Inköp tenderar att främst se till vad de kan tjäna på en produkt och inte i första hand till vad konsumenterna vill ha. Det vill säga de fokuserar på de egna lönsamhetsmålen snarare än det gemensamma nätverksmålet, värde för konsumenterna. Leverantörerna menar att de själva däremot fokuserar på vad konsumenterna vill ha. Och det är här man anser att huvudorsaken finns till de konflikter som generellt uppträder mellan leverantörer och handel.

Leverantörerna betonar att de skulle vilja komma i kontakt med handeln på ett tidigare stadium i produktutvecklingsprocessen och även ha fler kontaktytor till handeln. De skulle också vilja vara mer av ”speaking partners”, och menar att de med sina djupa produktkunskaper skulle kunna tillföra handeln en mängd lönsamhetsfrämjande kunskaper. Det faktum att leverantörerna är både samarbetspartners och konkurrenser (genom EMV) gör det emellertid svårt att utveckla ett djupare samarbete.

För Axfood gäller i princip att leverantörerna inte skall ha någon direktkontakt med kedjorna. Sortiment/Inköp fungerar i leverantörernas ögon som en ”gatekeeper” för kedjorna. Och det gäller framförallt för Willys. På Hemköp är man något mer öppen för direkt samarbete. Leverantörerna har en säljkår med vilken de bearbetar butikerna och samlar information om vad som händer på butiksnivå. Den här informationen använder leverantörerna också för att bearbeta sortiment/inköp. Därigenom sker en viss bearbetning av kedjorna. Det finns önskemål från leverantörerna om en annan relation: att arbetet i butik delas upp mellan butikens och leverantörens kategoriansvariga och att

man bildar en ”kategoriororganisation” med två likvärdiga parter; ”Category Management” i detaljhandelsföretag. Det är således de kategori- och konceptansvariga i handeln som leverantörerna skulle vilja samarbeta med.

En fördel med att det allra mesta på Axfood förhandlas centralt är att när man som leverantör väl kommer in på Axfood, så vet man att ens produkter kommer upp i hyllorna, detta betonar samtliga leverantör.

Leverantörerna är eniga om att de flesta konflikterna i relationen till handeln, och i detta fall till Axfood, rör pris och sortimentsstrategier. Inom det här området uppstår segdragna förhandlingar som tar tid och kostnader på bekostnad av värdeskapande utvecklingsarbete. Detta relationsdrag inverkar både positivt och negativt på livsmedelssystemets effektivitet, påpekar man från leverantörshåll. Lägre priser mot konsument, men samtidigt mindre kraft på gemensamt utvecklingsarbete som hämmar produktutvecklingen, vilket i slutändan kan vara negativt för konsumenterna.

Leverantörernas ”Key Account Managers” och Axfoods inköpare kan inte lösa problemet med de segdragna förhandlingarna själva, hävdar man från leverantörshåll. Det här problemet måste avhandlas högre upp i företagshierarkin (i detta instämmer man från Axfoods sida, och diskussioner har inletts). Leverantörerna menar att det behövs mer av möten, workshops och seminarier, och att problemen måste diskuteras på ”hög nivå” för att förändringar skall komma till stånd.

På frågan om vad leverantörerna skulle vilja ändra på för att effektivisera samarbetet för deras del, och samtidigt öka värdet för konsumenterna, blir svaret ”större öppenhet”. Det krävs större öppenhet mellan leverantör och handel och mer insyn i vardera partens planer för att ett samarbete skall komma till stånd. Ett sådant samarbete skulle i första hand ägnas åt hur de olika produktområdena skall utvecklas och hur kedjan skall effektiviseras.

Det verkar primärt vara två saker som förhindrar en sådan öppenhet: EMV som gör parterna till konkurrenter, och marknadsstrukturen med få stora återförsäljarblock och få stora leverantörer. Parterna vågar med anledning av detta inte lämna ut sina planer av rädsla för att de skall läcka ut till deras konkurrenter.

11.2 Handelns syn

Inom Axfood finns det flera olika relationer att hantera, dels en intern relation mellan Sortiment/Inköp och kedjorna, dels en relation till leverantörerna. Sortiment/Inköp skall köpa för flera butikskedjor med olika profil, vilket kan vara problematiskt. De skall också förhandla om kedjornas kampanjer tillsammans med leverantörerna. Samarbetet baseras på färdiga mallar med god transparens vilket underlättar hanteringen av maktbalansen. Men utvecklingen går mot att kedjorna får mer att säga till om. Representanter från företaget påpekar dock att parterna har olika roller. Sortiment/Inköp beslutar om vad som

skall köpas in till vilka priser, men med kedjorna som diskussionspartners. Kedjorna ansvarar för att sätta konsumentpriser och för att definiera sortimentsstrategier.

Från kedjornas sida säger man sig vilja ha mer direktkontakt med leverantörerna för snabbare och mer flexibla kampanjer (viket leverantörerna också påpekat). Samtidigt motiverar Sortiment/Inköp sitt starka grepp över relationen med att de inte vill avslöja affärsvillkoren till kedjorna med risk för att informationen sprids.

Sammanfattningsvis betonar Axfood att de har samarbetet mellan de båda interna företagsnivåerna under kontroll, och att de arbetar vidare på att öka smidigheten i relationen. Några större problem som inverkar menligt på konsumenternas matkonsumtion verkar inte finnas, möjligen med ett undantag. Axfood menar att de centrala inköpen kan inverka negativt på kedjornas möjligheter att anpassa sortimentet efter sina respektive profiler och efter butikernas olika kundkrets.

Axfoods relationer till sina leverantörer bygger på strikta leverantörsavtal som reglerar bland annat leverans- och logistikvillkor och sortimentsutformning. Det man förhandlar om är priser och vilka varor som skall ingå i sortimentet (köp respektive icke-köp av leverantörernas produkter) kampanjbidrag, extrapriser och varornas exponering. Som leverantörerna påpekat kan dessa frågor leda till utdragna förhandlingar, vilka dock förefaller bekymra Axfoods medarbetare i mindre utsträckning än leverantörerna.

Det finns emellertid en samarbetsfråga som även Axfood finner problematisk. Och den gäller produktutvecklingen. Produkttegenskaper och produktutveckling diskuteras i regel inte med märkesleverantörerna. Axfood betonar att man är en för liten spelare för att kunna begära särskilda produktvarianter för egen del. Därför satsar Axfood starkt på EMV. Andelen EMV produkter som år 2008 utgjorde ca 20 % av sortimentet förväntas komma att nå upp till 25 % under 2010.

Axfood utvecklar och köper in sina EMV främst från andra leverantör än sina varumärkesleverantörer. Kraven på EMV är väl specificerade och utvärderingen är rigorös, påpekar man. De skall hålla samma smak och kvalitet som ledande märken på marknaden. För det egna lågprismärket Eldorado skall produkterna hålla för en jämförelse med Euroshopper, Blåvitt och Lidl's lågprisprodukter.

Eftersom Axfood har små möjligheter att påverka produktutvecklingen hos sina märkesleverantörer väljer de att satsa på EMV. De vill utveckla de egna produkterna till att innehålla mervärden och på så sätt differentiera och profilera sitt utbud. De egna produkterna ger man ett mervärde till exempel genom att i ökad utsträckning göra dem ekologiska och rättvisemärkta. Med detta hoppas man höja statusen på EMV.

Den höga andelen EMV ökar Axfoods arbetsbörda avsevärt, vilket man är medveten om. Men de alltmer fordrande konsumenterna, menar man, kommer att kräva att butikerna har koll på allt de säljer, vilket betyder att butikerna i praktiken ändå kommer att bära hela produktansvaret.

Hur ser då Axfood på framtiden? Företaget ser framför sig att samhällsperspektivet måste integreras i allt som görs inom branschen. Inte bara pris, smak och kvalitet skall beaktas. Och eftersom de motstridiga kraven kommer att öka i antal kommer konsumenternas val sannolikt att bli än mer komplexa. Utöver detta ser Axfood inga stora problem som inte företagen och branschen kan lösa enskilt eller i samarbete. Detta med ett undantag, menar man. ICA som är en aktör med över 50 procent av marknaden dominerar helt och kan ensamt sätta spelreglerna. Detta gör att den kunskapsmässiga insatsen från övriga aktörer förlamas. Axfood menar att detta är ett problem för den etablerade handeln och för nationella leverantörer, och i viss mån även för konsumenterna. Nya aktörer har nämligen hittills riktat in sig på lågpris, inte på att utveckla koncept som skulle kunna erbjuda konsumenterna nya alternativ. Och detta talar för att priset även framöver kommer att vara det viktigaste konkurrensmedlet.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att Axfood är ett starkt samhällsorienterat företag i betydelsen att de följer trender med anknytning till miljö, rättvisa, etik och hållbarhet, och så vidare. Företaget har emellertid inte gett uttryck för att de ser behovet av att ytterligare anpassa utbudet till konsumenternas levnadsförhållanden i övrigt. De har inte fört fram några visioner om att det till exempel behövs nya radikala koncept som löser hushållens svårigheter att lätt och smidigt skaffa ”bra” vardagsmat.

12

Sammanfattning och slutsatser

Företagen – handeln liksom leverantörerna – arbetar ambitiöst med att förfinas och förbättra sina produkter och tjänster när det gäller affärsutveckling, produktutveckling, marknadsföring, försäljning, logistik, kommunikation, miljöhänsyn, etc. Men uppenbarligen är detta inte tillräckligt. Vilket ytterligare bidrag borde företagen ge för att hjälpa konsumenterna att öka värdet i sin livsmedelskonsumtion? Var ligger grundorsaken till rådande ”mis-match”? De nätverksteorier som vi refererat till tidigare (se fotnot 1) hjälper oss att hitta svaret. För att ett nätverk skall fungera optimalt krävs att aktörerna arbetar mot ett gemensamt mål. De måste samarbeta.⁶ Men som vi visat har konsumenter och företag olika uppfattning om vad som skapar värde för konsumenterna i deras livsmedelskonsumtion.

Leverantörerna tycks mena att de bäst bidrar till värdeskapandet genom att fortlöpande förbättra egenskaperna hos enskilda produkter och tjänster samtidigt som de agerar kostnadseffektivt. Handeln har en liknande syn. Den ser som sin uppgift att ställa samman ett butikssortiment av olika produkter som svarar mot vad de uppfattar som konsumenternas behov och önskemål. Det bör ske till låga kostnader.

Den tredje aktörskategorin är konsumenterna. Som vi visat strävar många konsumenter aktivt efter att ”äta bra”, det vill säga äta mat som är näringsriktig, god och säker och som är lätt och bekväm att tillreda. De vill också hålla kostnaderna nere. Men det som främst hindrar dem från att förverkliga sina mål är osäkerheten om de industriella livsmedlens näringsinnehåll och säkerhet. Var och under vilka förhållanden framställs livsmedlen, och vad betyder de olika tillsatserna i maten, undrar konsumenterna. För att begränsa upplevd osäkerhet och risk ändrar konsumenterna sin konsumtion. De köper ekologiska och närodlat livsmedel, och försöker tillreda maten själv från grunden för att på så sätt skapa kontroll över matens innehåll. Men i och med detta blir de tvungna att öka både arbetsinsats och kostnader.

Många konsumenter har som framgått svårt att skapa en matkonsumtion som erbjuder värde i betydelsen ”svarar mot mål som är viktiga för dem i deras matkonsumtion och därmed i deras liv i övrigt”. Detta sker trots ett allt mer variationsrikt och sofistikerat utbud av produkter och tjänster. ”Mismatchen” beror på att konsumenternas problem inte i första hand har att göra med enskilda produkters egenskaper, utan snarare på svårigheterna att hitta bra helhetslösningar för sin matkonsumtion. Det framgår tydligt av de problem som konsumenterna själva pekar på och som vi redogör för mer utförligt nedan.

12.1 Konsumenternas svårigheter och problem

Konsumenterna har sammanfattningsvis svårigheter och problem framför allt i följande avseenden:

- De är oroliga för matens säkerhet, främst när det gäller tillsatser, produktionsförhållanden och hållbarhetsbehandling och de bekymrar sig för att den processade maten inte är tillräckligt näringsrik.
- De tror att de kan motverka dessa båda problem genom att själva göra maten från grunden. Men deras brist på tid och kunskap gör det svårt för dem att själva utföra hela arbetet. Snarare skulle hushållen vara betjänta av en ännu högre förädlingsgrad och mer service.
- Brist på fantasi (även brist på tid och energi) gör att vardagsmåltiderna tenderar att bli tradiga och ha liten variation.
- Individualismen har skapat ökade krav på att tillgodose enskilda personers preferenser i mathållningen. Det har därmed blivit svårt att hitta maträtter som alla i familjen gillar. Resultatet har blivit att flera rätter får serveras vid samma måltid, vilket ytterligare ökar arbetsbördan för den ansvarige.

Företagen skulle kunna bidra till att öka värdet i livsmedelskonsumtionen genom att hjälpa konsumenterna att lösa dessa övergripande problem.⁷ En första förutsättning är att företagen känner till vad som utgör värde för konsumenterna respektive vad det är som hindrar dem från att skapa detta värde. När företagen har denna kunskap om konsumenterna får de samma syn på konsumenternas värdeskapande som konsumenterna själva. Därmed kan de agera med större precision.

Att en gemensam måluppfattning är viktig har stöd i de nätverksteorier på vilka modellen i figur 1. är baserad. En andra förutsättning är att aktörerna agerar enligt det gemensamma målet. Teorierna visar dessutom *hur aktörerna skall agera för att skapa värde. Värde skapas bäst genom att aktörerna i nätverket samarbetar.* I detta fall innebär det att företagen måste samarbeta med varandra, men även samarbeta internt när gäller de olika funktionerna i det egna företaget. En familj kan också ses som ett nätverk, och i konsumentavsnittet ovan visade vi att konsumtionsvärdet när det gäller måltidernas sammansättning förutsätter att de olika medlemmarnas behov och önskemål samordnas.

Vi har uppehållit oss vid företagets roll i värdeskapandet. Men vilken roll har egentligen konsumenterna själva, och hur bidrar deras agerande till att matkonsumtionen blir bristfällig? Det talas i olika sammanhang om konsumentmakt, och det har man gjort länge. Det är konsumenterna som bestämmer, och det är konsumenternas efterfrågan som styr, hävdar både företag och myndigheter. Och visst är det så, *men poängen i vår studie är att konsumenternas efterfrågan (deras faktiska konsumtion) inte alltid uttrycker vad som utgör värde för dem.* Konsumentvärde och efterfrågan kan som framgått handla om helt olika saker. Därmed blir det problematiskt om företagen oreserverat likställer ökad konsumtion av en viss produkt eller tjänst (i ett företagsperspektiv ökad försäljning) med att den ger ökat värde. Visst kan det vara så, men värdet kan också vara marginellt.

För många konsumenter leder till exempel ökade köp av högprocessade livsmedel knappast till att de upplever ökat förverkligande av sitt övergripande mål om en säker och näringsrik mat. De väljer sådana produkter trots att de oroar sig för innehållet i dem. De väljer dessa produkter för att få tidsekvationen att gå ihop. Men om det skulle vara möjligt att eliminera konsumenternas oro för innehållet i dessa produkter skulle värdet öka påtagligt.

En del av de problem som konsumenterna upplever i sin livsmedelskonsumtion kan varken företagen eller konsumenterna själva lösa. Det finns ytterligare två aktörer som har stark påverkan. En av dem är media som ofta har det vällovliga syftet att informera konsumenterna om hur de skall ”äta bra” och vilka farligheter som kan finnas i maten. Men mediernas budskap om vad som är bra respektive farligt varierar över tiden. Deras budskap är dessutom ofta motsägelsefyllda, och inte sällan ”hypade” för att skapa uppmärksamhet. Resultatet är att medierna sannolikt skapat och skapar mycket av den osäkerhet, ängslan, okunskap och förvirring som konsumenterna ger uttryck för när det gäller maten.

12.2 Myndigheternas kontroll

En annan viktig aktörsgrupp som påverkar livsmedelskvaliteten är olika myndigheter som till exempel Livsmedelsverket, Jordbruksverket, Socialstyrelsen och Konsumentverket. Inte bara svenska utan även EU-regler anger till exempel vilka tillsatser som får finnas i livsmedel och omfattningen av rester av bekämpningsmedel som är tillåtna.⁸ Endast tillsatser som inte är farliga och som ger värde för konsumenten blir godkända. När det gäller bekämpningsmedel undersöker Livsmedelsverket regelbundet hur mycket rester som finns kvar i produkterna när de saluförs. Testerna visar att vi får i oss mycket litet rester av bekämpningsmedel med maten, bara några få procent av de gränsvärden som myndigheterna har bestämt.

Om vi godtar resultaten av Livsmedelsverkets tester, så blir slutsatsen att den mat som säljs i våra butiker är säker. Det finns inte heller några bevis för att den är näringsmässigt underlägsen exempelvis ekologiska livsmedel. Ekologiska livsmedel, som marknadsförs alltmer aktivt, har det aktningvärda syfte att undvika att skada naturen eller miljön, och ekologisk produktion handlar om att djur skall få leva så naturligt som möjligt. Men enligt Livsmedelsverkets studier innehåller vanliga livsmedel lika mycket vitaminer och mineraler som ekologiska livsmedel. Studierna visar också att det finns lika mycket naturliga gifter i ekologiska produkter som i dem som odlas på vanligt sätt.

Men det kan vara svårt att på objektiv grund avgöra om det finns några andra kvalitetskillnader mellan de båda formerna av livsmedel, hävdas från Livsmedelsverkets sida. För att citera Livsmedelsverket: ”Det är svårt att mäta vad som är bra i ett livsmedel. En del går att mäta. Vad vi konsumenter tycker om en produkt går inte att mäta på samma sätt. En del köper ekologiska produkter därför att de tycker att grönsaker och frukt som är odlade ekologiskt ser bättre ut eller smakar bättre. Andra tycker att ekologiska produkter är bättre för hälsan. Många vill tänka på miljön och vill skydda djuren”. Av de skäl som

konsumenterna anger för att använda ekologiska produkter är det således enbart de altruistiska, det vill säga hänsynen till djur och miljö, samt de smakmässiga som kan godtas. Några positiva effekter för hälsan och säkerheten tycks vara svåra att belägga.

Att laga maten från grunden är ett sätt som många hushåll tillämpar för att skydda sig mot risker i den industriellt processade maten. Men det finns risker även med den egenproducerade maten. Det krävs både erfarenhet och omsorg för att skydda sig mot dessa risker. Mat som inte hettas upp tillräckligt kan sprida bakterier (EHEC) som kan ge allvarliga skador, bristande hygien likaså. Även oaktsam förvaring och behandling av råvarorna kan ge olika former av matförgiftning. Men framför allt försämras kvaliteten.

Konsumenterna är oroliga för matens säkerhet, främst när det gäller tillsatser, produktionsförhållanden och hållbarhetsbehandling och de bekymrar sig för att den processade maten inte är tillräckligt näringsrik.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att enligt Livsmedelsverket saknar konsumenternas oro reell grund när det gäller bristande säkerhet och näringsinnehåll hos den industriella maten. Konsumenterna tror således att maten är sämre än vad den faktiskt är. Därmed skulle de strategier som konsumenterna använder för att skydda sig mot dessa ”pseudo-risker” ha ringa positiv effekt på matkonsumtionens värde. I stället kräver de strategier som konsumenterna använder för att motverka olika upplevda risker resurser (tid, pengar och energi), som annars hade kunnat användas för att öka andra värden i matkonsumtionen.

Men det kan tilläggas att det finns ytterligare ett problem för konsumenterna – deras bristande förtroende för företagens agerande. I många sammanhang säger de sig inte kunna lita på vad företagen säger. Det betyder att företagens försäkran om att deras livsmedel är säkra och näringsrika inte övertygar konsumenterna. Vad värre är, konsumenterna litar inte heller fullt ut på myndigheternas försäkningar om att maten är säker och av god kvalitet. Mot den här bakgrunden, hur kan företagen agera för att lösa eller åtminstone motverka konsumenternas problem och hjälpa dem att få ökat värde i sin matkonsumtion? Låt oss ge några förslag på åtgärder.

13 Ökat värdeskapande – åtgärdsförslag

De teorier som vi inledningsvis redovisade visar hur ett nätverk skall vara beskaffat för att fungera, det vill säga skapa ett optimalt värde. Vi har i vår studie undersökt hur livsmedelsnätverket fungerar i olika avseenden (se figur 1). Genom att jämföra modellens optimalt fungerande nätverk med vårt nätverks sätt att arbeta får vi underlag till förslag om förbättringar. Framför allt kan följande åtgärder förbättra värdeskapandet i matkonsumtionen.

- Företagen måste lära sig mer om konsumenternas levnadsförhållanden, vardagsliv och sätt att resonera för att få en bredare och mer realistisk grund för sitt utvecklingsarbete. Deras ”market intelligence” måste mer systematiskt fogas in i företagets organisation och styrsystem. Frontlinjens folk som står närmast konsumenterna skulle kunna involveras mer i att samla in information om konsumenterna och ge information till dem i butik.
- Det behövs ökat samarbete mellan de olika aktörerna (handel, producenter, konsumenter, media och myndigheter). Detta för att lösa konsumenternas problem i matkonsumtionen, men också för att öka kunskapsnivån i livsmedelsnätverket som helhet.
- Men för att kunna samarbeta konstruktivt krävs att aktörerna har tillit till varandra. Transparens och öppenhet främjar tillit. Det är viktigt att hitta organisatoriska former för hur till exempel handel och leverantörer skall kunna visa öppenhet för varandra och samarbeta närmare.
- Det är angeläget att konsumenterna kan känna förtroende för leverantörer och handel. Därför måste företagen arbeta så att deras trovärdighet mot konsumenter och samhälle i övrigt förstärks. Det krävs således att företagen lägger stor vikt vid ett etiskt beteende. Övertramp när det gäller felaktig märkning, bluff med priser etc. bör branschen själv beivra, och inte överlåta den rollen till medierna.
- Det är viktigt med utveckling av existerande produkter och tjänster. Det är nämligen troligt att konsumenterna i många fall skulle välja en högre kvalitet. Men det förutsätter att de kan särskilja olika kvalitetsnivåer. I annat fall är de inte villiga att betala ett högre pris.
- Konsumenternas livssituation gör att de har svårt att skaffa sig en mathållning som svarar mot deras behov och önskemål trots det rika produktutbud som råder. Eftersom hushållen ofta har begränsade resurser, framför allt i fråga om tid, kunskap och energi, behöver de hjälp med helhetslösningar för sin mathållning. Företagen bör därför inrikta sig på att utveckla kombinationer av produkter och tjänster som kompletterar hushållens egna begränsade resurser när det gäller att sköta sin mathållning.

- Sist men inte minst måste de gigantiska informations- och förtroendeproblem som konsumenterna har gällande de industriella livsmedlens säkerhet och näringsinnehåll åtgärdas. Knappast någon kan idag ge ett uttömmande svar på frågan om det finns faktiska risker eller om konsumenterna bär på en ogrundad rädsla. Enskilda företag har ansvar för att avlägsna de brister som kan finnas i deras produkter som gäller säkerhet och näringsinnehåll. De har också ansvar för att tillhandahålla en korrekt och tydlig information. Men företagen har, som framhållits, en begränsad tilltro i konsumentledet. Därför kan de inte på ett övertygande sätt få genomslag för sin information. Informationen måste därför samtidigt förmedlas på branschöverskridande nivå och i samarbete med övervakande myndigheter. Även medierna kan bli viktiga medaktörer om företagen på ett förtroendegivande sätt tar tag i denna fråga.

Konsumentförståelse, helhetslösningar, samarbete och etik bör vara ledord för företagen när de skall öka värdeskapandet i livsmedelskonsumtionen.

Efterskrift

14

Intervjuerna till studien genomfördes i huvudsak under 2008. Studien har som framhållits baserats på ett "case" bestående av ett handelsföretag och fyra av dess viktiga leverantörer samt en konsumentpanel om ett 30-tal hushåll som är kunder till handelsföretaget. Räcker detta för att få fram resultat som man kan lita på, är en fråga många kan ställa sig. Naturligtvis gäller resultaten inte i statistisk mening. Men de teman och handlingsmönster som vi beskrivit torde gälla i stort. Vi har stämt av dem med tidigare studier, och mönstren för agerandet stämmer. Men våra resultat har en annan säkrare dimension än vad statistiska enkäter kan uppvisa. De ger en betydligt djupare insikt än vad kvantitativa studier kan ge. Detta eftersom vi har följt både konsumenternas och företagsrepresentanternas tankar och agerande under en längre tid. Och vi har studerat dem med olika metoder för att vara säkra på att vi tolkat dem rätt.

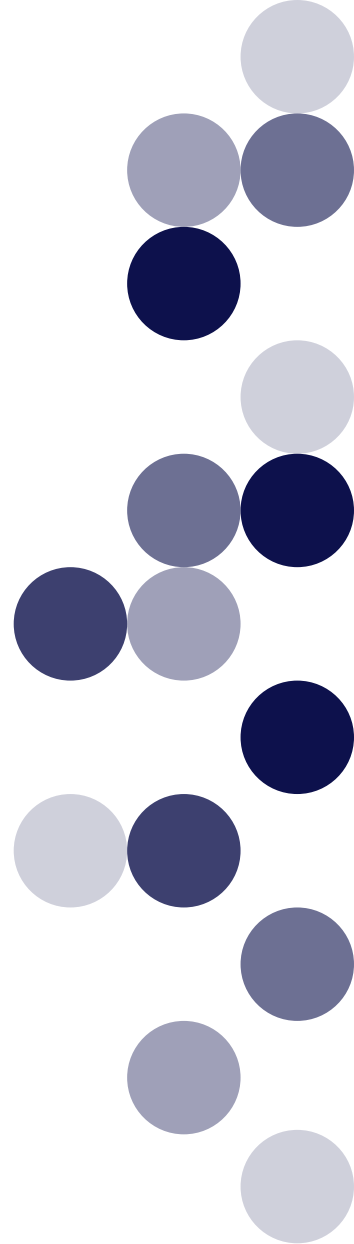
Men självfallet, attityder och beteende förändras över tid. Konsumenternas problem upplever vi emellertid som mindre föränderliga. Konsumenterna har visat i stort sett samma beteende under hela den två års period vi studerat dem. Företagens agerande har däremot förändrats påtagligt under perioden. Deras probleminsikt har ökat och deras tankar och agerande har kommit in på nya banor.⁹

15

Fotnoter

1. De teorier på vilka vi baserat våra nätverksdiskussioner är hämtade från tre svenska forskare: Grönroos, C. (2000), "Relationship Marketing: The Nordic School Perspective", in: Shet, J. and Parvatuyar, A., (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks, Ca; Gummesson (2002) "Relationship Marketing in the New Economy", *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1, pp. 37-57; Håkansson, H., Henjesand, IJ and Waluszewski, X.Y (2004), "Introduction: Rethinking marketing." in Håkansson, H., Harrison, D. and Waluszewski, XY (Eds.), *Rethinking marketing*, John Wiley, Chichester, pp. 1-13.
2. Holbrook, M. B. (1999), "Introduction to consumer value", in: Holbrook, M. B. (Ed.), *Consumer Value. A framework for analyses and research*, Routledge, London/New York, pp. 1-29; Holbrook, MB (2006), "Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: an illustrative photographic essay", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 714-725.
3. Lamont, W. D. (1955), *The Value Judgement*, University Press, Edinburgh. Boken behandlar axiologi. Det är en filosofisk teori som diskuterar hur värde uppkommer rent generellt. Lamont definierar värde som "goodness", och särskilt som graden av "goodness". Således kan konsumenternas värdeskapande ses som förverkligandet av det goda. Med andra ord, när konsumenterna upplever tillfredsställelse, glädje eller lycka i sammanhang som är betydelsefulla för dem, då uppstår värde för dem. Som framgått bygger vår uppfattning om vad som utgör värde i livsmedelskonsumtionen just på dessa teorier.
4. Konsumenterna måste ofta kompromissa i sitt konsumtionsval. De upplever att de exempelvis måste bestämma sig för om de skall lägga störst vikt vid matens säkerhet eller ett lågt pris, eller mellan näringsriktig mat eller bekväm mat. Tre författare har visat att det är särskilt ångestskapande när konsumenterna tvingas välja mellan alternativ som innehåller känslomässiga egenskaper, som i vårt fall mellan egenskaper som är kopplade till hälsa och säkerhet. Alltså bör företagen anstränga sig extra mycket att göra det möjligt för konsumenterna att kunna välja sådana alternativ. Se närmare Luce, M F, Payne, J W, and Bettman, J R (1999), "Emotional Trade-Off Difficulty and Choice", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXVI, 143-159.
5. Slater och Naver är två forskare som ägnat stort intresse åt forskning om vad konsumentorientering rent konkret innebär. Se t.ex. : Slater, S (2001) "Market orientation at the beginning of a new millennium", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 4, pp. 230- 3; Slater, S och Narver, J. (1998) "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two", *Strategic Management Journal*, Vol. 19 Issue 10, pp. 1001-7.

6. I detta avseende har den hittillsvarande forskningen begränsningar genom att den inte tillräckligt tydligt betonat värdeskapandets interaktiva natur. Se till exempel. Gummesson, E. (2006), "Implementing the marketing concept: from service and value to lean consumption". *Marketing Theory*, Vol. 57, pp. 35-46; Rust, R.T. (2006), "Does the service-dominant logic need to go further?" *Marketing Theory*, Vol. 6 No. 3, pp. 289-290; Penaloza, L. and Venkatesh, A.(2006), "Further evolving the new dominant logic of marketing. From services to the construction of markets". *Marketing Theory*, Vol. 6 No.3, pp. 299-316.
7. Vår forskning har visat att konsumenterna står ensamma när de skall ta ställning till beslut som handlar om diet, hälsa, pris och sociala aspekter. Se t.ex. Becker, G. (1965), "A Theory of the Allocation of Time", *Economic Journal*, LXXXV, pp. 493-517. Framför allt är konsumenterna ensamma när de skall förverkliga sina överordnade mål som har att göra med hälsa, säkerhet och ett bra liv. Två författare har gått så långt att de karakteriserar konsumenternas värdeskapande som en "self service activity". Se Grönroos, C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 298-314; Ravald, A. (2008), *How is customer value created (In Swedish)*. Hanken School of Economics, Helsingfors.
8. Livsmedelsverket (2008), Tillsatser i mat, hämtad från: <http://www.slv.se/sv/Settings/Topplankar/Lattlast/Tillsatser-i-mat/>, 4 februari 2010.



HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

Handelns Utvecklingsråd
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm
Telefon 010-471 85 46
www.hur.nu