



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

**Företagsekonomiska institutionen
FEK 591, Magisteruppsats
HT 06**



Korsbefruktning av näringsliv och kulturell mångfald

- En differentieringsstrategi inom livsmedelsbranschen

Författare:

Karolina Blacharska
Johan Jakobsson
Kristoffer Johansson

Handledare:

Gösta Wijk

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer vars bidrag varit ovärderligt i samband med denna magisteruppsats vid Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Thomas Svaton, Svensk dagligvaruhandel i Stockholm och Sven-Arne Karlsson, Svensk handel, Malmö.

Butikschefer; Jerry Larsson (Konsum, Lund), Magnus Hansson (Willys, Malmö), Patrik Persson (CityGross, Malmö) och Andreas Nilsson (Ica Maxi, Malmö).

Handledare; Gösta Wijk, docent vid Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan i Lund.

Lund, januari 2007

Karolina Blacharska

Johan Jakobsson

Kristoffer Johansson

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Korsbefruktning av näringsliv och kulturell mångfald
- *En differentieringsstrategi inom livsmedelsbranschen*
- Seminariedatum:** 18 januari, 2007
- Kurs:** FEK 591, Magisteruppsats, 10 poäng
- Författare:** Blacharska Karolina
Jakobsson Johan
Johansson Kristoffer
- Handledare:** Wijk Gösta
- Nyckelord:** Differentieringsstrategi, CSR, legitimitet, kulturell mångfald, matkonsumtion
- Syfte:** Syftet med studien är att, utifrån livsmedelsbranschen, utreda affärspotentialen i att *använda kulturell mångfald som differentieringsstrategi*.
- Tillvägagångssätt:** Studien har ett induktivt tillvägagångssätt och är av explorativ karaktär. Därav är det empiriska kunskapsbidraget av kvalitativ art där semistrukturerade djupintervjuer gjorts med ett antal representanter för branschorganisationer och livsmedelskedjor.
- Teoretisk referensram:** Den teoretiska referensramen består av teorier vilka ligger till grund för att utreda forskningsfrågan med hänsyn till de tre delområdena; företag, samhälle och kund.
- Empiri:** Analysunderlaget består dels av material som framkommit under de semistrukturerade intervjuerna, dels av ett antal redan existerande kvalitativa studier samt en publicerad rapport.
- Slutsatser:** Studien har genererat ett antal hypoteser vilka utreder affärspotentialen i att använda kulturell mångfald som differentieringsstrategi.

Abstract

- Title:** The fruitful interaction of ideas from the business world and from cultural diversity.
Cultural diversity as a strategy for differentiation in the grocery industry
- Seminar date:** January 18th 2007
- Course:** FEK 591, Master thesis in business administration, 15 ECTS
- Authors:** Blacharska Karolina
Jakobsson Johan
Johansson Kristoffer
- Advisor:** Wijk Gösta
- Keywords:** Differentiation strategy, CSR, legitimacy, cultural diversity, food consumption
- Purpose:** The purpose of this study is to, with the supermarket industry in mind, examine the business potential in using cultural diversity as a strategy for differentiation.
- Methodology:** The study has an inductive approach and its nature is explorative. The empirical contribution of qualitative character is done through semistructured interviews.
- Theoretical perspective:** The theoretical perspective consists of theories, creating a foundation, for the examination of our research question in respect to the three areas; company, society and customer.
- Empirical foundation:** The empirical base consists of material from semistructured interviews and empirical material from existing qualitative studies and a published report.
- Conclusions:** The study has generated several hypotheses that create a base of understanding of the business potential in using cultural diversity as a strategy for differentiation.

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
FIGUR 1: ANDEL SVENSKAR MED UTLÄNDSK BAKGRUND (SCB 2003)	8
1.2 TIDIGARE FORSKNING	9
1.2.1 <i>Porters generiska strategier</i>	9
1.2.2 <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>	9
FIGUR 2: TRE PERSPEKTIV PÅ CSR	10
1.2.3 <i>Konsumtion och etnisk identitet</i>	11
1.2.4 <i>Relationen till mat</i>	12
1.2.5 <i>Svenskar med utländsk bakgrund</i>	12
1.4 PROBLEMFÖRMULERING.....	14
1.5 BEGREPPSFÖRKLARINGAR OCH DEFINITIONER	14
1.6 SYFTE.....	14
1.7 AVGRÄNSNINGAR.....	15
2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	16
2.1 VAL AV ÄMNE	16
2.2 UTVECKLANDE ANSATS.....	17
2.3 EMPIRI.....	17
2.3.1 <i>Kvalitativ ansats</i>	17
2.3.2 <i>Val av insamlingsmetod</i>	17
2.3.3 <i>Val av intervjuobjekt</i>	18
2.3.4 <i>Val av intervjuform</i>	19
2.3.5 <i>Dokument</i>	19
2.4 TEORETISK REFERENS RAM	20
2.5 ANALYS	21
2.6 METODKRITIK	21
2.6.1 <i>Reliabilitet och validitet</i>	21
2.7 KIV-SYSTEMET (KUNSKAP, INTRESSE, VÄRDERINGAR)	23
2.7.1 <i>Vår vetenskapssyn</i>	23
2.7.4 <i>Värderingar</i>	24
2.7.5 <i>Handledarens inflytande</i>	24
2.7.6 <i>Slutdiskussion</i>	24
2.8 DISPOSITION.....	25
3. TEORETISK REFERENS RAM	26
FIGUR 4: TEORIKAPITLETS UPPBYGGNAD	26
3.1 BRANSCHNIVÅ	27
3.1.1 <i>Duala Strategier</i>	27
3.1.2 <i>Dialektik</i>	29
3.2 SAMHÄLLSNIVÅ	30
3.2.1 <i>Intressentteori</i>	30
3.2.2 <i>Varför blir intressenter viktiga?</i>	31
3.2.3 <i>Legitimitet</i>	31
3.2.4 <i>Corporate Social Responsibility</i>	33
3.2.5 <i>Cause Related Marketing</i>	34
3.3 KUNDNIVÅ	36
3.3.1 <i>Konsumtionsmönster i en ny kultur</i>	36
3.3.2 <i>Ackulturation</i>	37
3.3.3 <i>Etnisk identitet och dess bevarande</i>	38
4 EMPIRI	39
4.1 BESKRIVNING AV INTERVJUOBJEKTEN	39
4.1.1 <i>Svensk dagligvaruhandel</i>	39
4.1.2 <i>Svensk handel</i>	39
4.1.3 <i>COOP Konsum, Lund</i>	40

4.1.4 Willys, Malmö.....	40
4.1.5 City Gross, Malmö.....	40
4.1.6 ICA.....	41
4.2 BRANSCHNIVÅ	41
4.2.1 Historisk tillbakablick.....	41
4.2.2 Övergripande trender.....	43
4.2.3 Sammanfattning och framtida trender.....	46
4.3 SAMHÄLLSNIVÅ	47
4.3.1 CSR inom livsmedelsbranschen.....	47
4.3.2 CSR - för vems vinning?	50
4.4 KUNDNIVÅ	51
4.4.1 Konsumtionsmönster	51
4.4.2 Att handla och konsumera mat i en ny kultur	52
4.4.3 Företag och butikers betydelse som konsumtionsarena	52
4.4.4 Marknaden idag.....	53
4.4.5 Att anpassa sortimentet	54
5 ANALYS	57
5.1 BRANSCHNIVÅ	57
5.1.1 Branschutvecklingen.....	57
FIGUR 8: DUALA STRATEGIER/DIALEKTIK	58
5.1.2 Köpkraft med hänsyn till andel svenskar med utländsk bakgrund.....	60
5.2 SAMHÄLLSNIVÅN	62
5.2.1 Livsmedelsaktörens interaktion med samhället	62
5.2.2 Att ge varumärken en moralisk/social dimension.....	64
5.3 KUNDNIVÅ	66
5.3.1 Behov av etnisk mat	66
5.3.2 Ackulturation	67
6 SLUTSATS	71
FIGUR 9: SAMMANFATTANDE FIGUR	72
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	73
7 REFERENSLISTA	74
7.1 TRYCKT LITTERATUR	74
7.2 ARTIKLAR	74
7.3 FORSKNINGSRAPPORTER	77
7.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	77
7.5 MUNTliga KÄLLOR.....	78
8. BILAGOR.....	79
8.1 INTERVJUMALL: SVENSK DAGLIGVARUHANDEL OCH SVENSK HANDEL	79
8.2 INTERVJUMALL TILL BUTIKSANSVARIGA	80

Figurförteckning

FIGUR 1: Andel svenskar med utländsk bakgrund. SCB, Demografiska rapporter 2003:18.....	8
FIGUR 2: Tre perspektiv på CSR. Grundmodell hämtad från Carroll(1979).....	10
FIGUR 3: Disposition. Egen illustration över uppsatsens disposition.....	25
FIGUR 4: Teorikapitlets uppbyggnad. Egen beskrivning av teorikapitlet.....	26
FIGUR 5: Dialektik. Figuren är hämtad från Hegel Friedrich, <i>Hegel's logic</i> , (1975).....	29
FIGUR 6: Ackulturationsprocessen. Kulturell förändringsprocess ur "Maten och det nya landet" (2006).....	37
FIGUR 7: Branschutveckling. Egen illustration över livsmedelsbranschens utveckling.....	46
FIGUR 8: Duala strategier/ Dialektik. Egen illustration av hur Duala strategier kopplas till Dialektik.....	58
FIGUR 9: Sammanfattande modell. Egen illustration av uppsatsens slutsatser.....	72

1. INLEDNING

Inledningsvis redogörs det för studiens bakgrund, ämne, problem, syfte och annan bakgrundsinformation som ligger till grund för vår utredda forskningsfråga.

1.1 Bakgrund

På senare tid har den kommersiella potentialen i att tillgodose konsumtionsbehov som uppstår i samband med utländska högtider diskuterats allt mer. Branschorganisationen *Svensk handel* har under hösten 2006 lanserat ett inspirationshäfte som behandlar ett 100-tal utländska högtider. Det är en uppföljning till den Mångkulturella almanackan som introducerades året innan. Tanken med kalendern antas vara att upplysa och inspirera medlemmarna om den kommersiella potentialen som ligger i att uppmärksamma dessa utländska högtider. Samtidigt kommer rapporter från livsmedelshandeln om försäljningssuccéer under höstens muslimska högtid Ramadan¹. Willys rapporterar exempelvis om en rekordomsättning av deras globala sortiment på 4,9 miljoner under Ramadan, vilket är en ökning med 63 procent från år 2005². Vendela Hultgren, redaktör för den Mångkulturella almanackan, spår att denna högtid till och med kan komma att nå en liknande magnitud som det svenska julfirandet.³

Studier av bland annat Nadjafi och Brembeck et al. har visat att invandrare får kompromissa gällande sin matkonsumtion⁴. Nadjafis forskning visar att denna kompromiss, som blivit en följd av det begränsade utbudet av utländska varor, leder till att invandrare blivit tvungna att minska sin matkonsumtion, ”försvenska” sin konsumtion samt själva importera sitt hemlands mat⁵.

Andelen av den svenska befolkningen som har utländskt påbrå eller ursprung har ökat under en längre tid och den förväntas bestå. I slutet av 2005 hade 1 463 358 personer av Sveriges befolkning utländsk bakgrund vilket utgjorde 16 procent av den totala befolkningen.⁶ Enligt en prognos över befolkningstillväxten, gjord av SCB, kommer svenskar med utländsk

¹ Ramadan är en muslimsk fastemånad under vilken de troende utför handlingar vilka syftar till att närma sig sin gud ”Allah”, fri översättning från ”Ramadan Kareem”, Sveriges muslimska råds hemsida, www.sverigesmuslimskarad.se

² Axfood AB, pressrelease, *Rekordförsäljning under Ramadan*, publicerad 2005-11-21, http://www.newsdesk.se/pressroom/axfood_ab/pressrelease/view/2624

³ Tema FSA, svensk handel vänder upp och ner på almanackan, <http://www.paraplyprojektet.se/intressanta-exempel/svensk-handel-vander-upp-och-ner-pa-almanackan/>

⁴ Nadjafi, Hassan ”Från basar till snabbköpsbutik” (1986), 1.

Brembeck, Helene, et al. ”Maten och det nya landet” (2006).

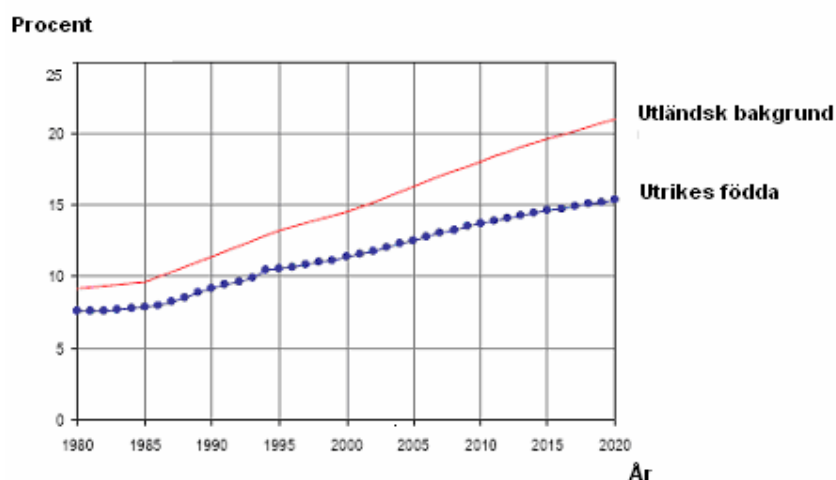
⁵ Nadjafi, Hassan, ”Från basar till snabbköpsbutik”, (1986) 1.

⁶ Statistik över personer med utländsk bakgrund omfattar enligt SCB:s definition *folkbokförda personer ”som antingen är födda utomlands eller är födda i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands”*, denna definition som fastställts utifrån riktlinjer av Statens invandrarverk (MIS 1996:5), är något snävare än Kulturdepartementets promemorior som även inkluderar svenskfödda med en svenskfödd förälder och en utanför Sverige född förälder.

SCB, ”Beskrivning av Sveriges befolkning 2004” (2004).

SCB, ”Tabeller över Sveriges befolkning 2005” (2005).

bakgrund att svara för ungefär 90 procent av befolkningstillväxten fram till år 2020, och kommer då att uppgå till ungefär två miljoner.⁷



Figur 1: Andel svenskar med utländsk bakgrund (SCB 2003)

Den sammanlagda köpkraften, det vill säga inte enbart livsmedelsinköp, för hushåll med svenskar med utländsk bakgrund uppgick år 2004 till 208 miljarder kronor. När inflationen justerats utgör detta en nioprocentig ökning jämfört med 2001. I en rapport om den mångkulturella marknaden, som skrivits på uppdrag av Timbro, framgår att 14 miljarder kronor varje år kan härledas till "den mångkulturella marknaden för livsmedel"⁸ vilket utgör 12,7 procent av den totala livsmedelskonsumtionen i Sverige. I rapporten poängteras vikten av att företag tar hänsyn till utvecklingen som sker på den mångkulturella marknaden. Detta framförs bland annat genom argumenten att konsumtion, produktbehov och preferenser påverkas av ursprung samt etnisk och kulturell bakgrund.⁹

Utöver de argument som ovan framförts motiveras betydelsen av att studera den kommersiella potentialen hos den mångkulturella marknaden, utifrån deras livsmedelskonsumtion, ytterligare av Brembeck et al. De beskriver matvaror som något lättflyktigt och som därför med lätthet rör sig över gränser¹⁰. På så vis kan svenskar med utländsk bakgrund rimligtvis införliva minnen och traditioner genom matkonsumtion. Detta kan således vara en anledning till varför människor som emigrerar till främmande länder till stor del tenderar att behålla sina gamla matvanor i det nya landet¹¹.

Livsmedelsbranschen har de senaste åren karakteriserats av hög konkurrensintensitet. Flera nya aktörer har gett sig in på den svenska marknaden som i hög grad fått fokus på lågpris. Detta har medfört att utrymmet för butikskedjor att differentiera sig, genom exempelvis mångfald, är mycket stort.¹² Generellt inom handeln anses dessutom livsmedelsindustrin vara

⁷ SCB, "Sveriges framtida befolkning 2003-2020: svensk och utländsk bakgrund" (2003).

⁸ Fridholm, Anja, "Den mångkulturella marknaden 2006" (2006), 3.

⁹ Fridholm, Anja, "Den mångkulturella marknaden 2006" (2006).

¹⁰ Brembeck, Helene, et al, "Maten och det nya landet" (2006).

¹¹ Brembeck, Helene, et al. "Maten och det nya landet" (2006).

¹² Intervju med Svaton, Thomas Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

den bransch som ligger i framkant och först anammar nya trender, som exempelvis nya affärsmöjligheter genom förändringar i marknaden.¹³

1.2 Tidigare forskning

1.2.1 Porters generiska strategier

I sin bok ”*Competitive Strategy*” från 1980 utvecklade Porter de generiska strategierna. Grunden är att företag kan välja att konkurrera på två olika sätt. Antingen väljs en kostnadsledarskapsstrategi, som innebär att företaget producerar den billigaste produkten på marknaden. En sådan strategi medför att företaget måste sträva efter att utnyttja alla möjligheter till att skära kostnader i verksamheten. Eller, enligt Porter, konkurrerar företag genom differentiering, som innebär att produkten eller tjänsten erbjuder ett extra värde som kunderna är villiga att betala ett premium för. Det kan exempelvis vara unika produktattribut, såsom hög kvalitet eller ett starkt varumärke. Porter menar att kostnadsledarskap och differentiering är ömsesidigt uteslutande strategier. Ett företag som försöker eftersträva båda kommer att bli ”*stuck in the middle*”¹⁴, vilket medför garanterad låg lönsamhet.¹⁵

Ett flertal empiriska exempel har dock visat, att det trots Porters teori är möjligt att kombinera kostnadsledarskap och differentiering. Biltillverkaren Volkswagen är exempel på ett företag som genom sin Beetle, lyckades förena en massproducerad, lågkostnadsprodukt med ett distinkt varumärke som tilltalar kunderna. Under 1990-talet blev förmågan att kombinera differentiering med låga kostnader en av de stora strategiska utmaningarna. Framgången hos många Japanska företag under denna period berodde till stor del på deras förmåga att förena låg kostnad med hög kvalitet och teknisk innovation. Biltillverkaren Toyota och elektronikföretaget Canon är två tydliga exempel på detta.¹⁶

1.2.2 Corporate Social Responsibility

Senare i denna uppsats kommer differentiering kopplat till Corporate Social Responsibility (CSR) diskuteras. Med anledning av detta anses det nödvändigt att ge läsaren en teoretisk introduktion till ämnesområdet.

*“Ett begrepp som innebär att företag på frivillig grund integrerar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna, utöver vad lagen kräver”*¹⁷

Så lyder EU-kommissionens definition av *Corporate Social Responsibility*¹⁸, men trots 70 år av forskning och debatt kring ämnet finns det ännu ingen universal definition av begreppet¹⁹. Den svenska översättningen är Företagets sociala ansvar (FSA).

¹³ Intervju med Karlsson Sven-Arne, Regionchef på Svensk Handel, 2006-11-17.

¹⁴ Porter Michael, *Competitive Strategy* (1980).

¹⁵ Porter Michael, *Competitive Strategy* (1980).

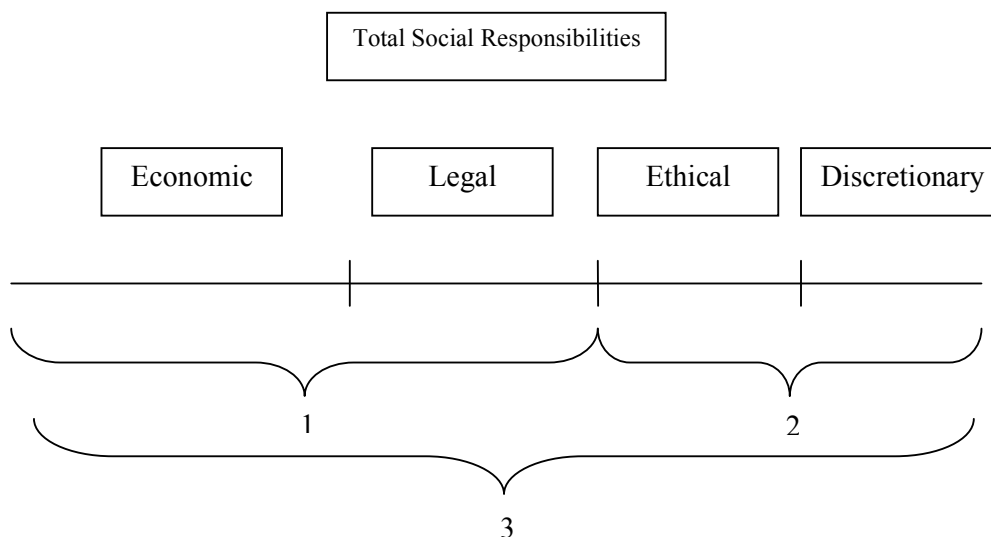
¹⁶ Grant Robert, “Contemporary Strategy Analysis” (2005).

¹⁷ Löhman O. Och D. Steinholtz *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility i praktiken* (2003).

¹⁸ Löhman O. Och D. Steinholtz *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility i praktiken* (2003).

¹⁹ Whitehouse, L. “Corporate Social Responsibility: Views from the frontline” (2006).

Då denna studie inte har som mål att ge en djupare beskrivning av forskningsutvecklingen inom CSR används nedanstående modell för att ge en lättöverskådlig bild av området. Siffrorna beskriver tre olika perspektiv på CSR och grundmodellen är hämtad från Carroll²⁰. Som förtydligas nedan ser anhängare till perspektiv 1, CSR enbart som vinstmaximering inom lagens gränser. De som stödjer perspektiv 2 anser att CSR utgår från etiken vilket enbart innefattar handlingar ett företag åtar sig utan egen vinning. Slutligen anser de som antar perspektiv 3, vilket inkluderar Carroll själv, att CSR innefattar att ta såväl ett ekonomiskt ansvar mot ägare som ett etiskt och moraliskt ansvar mot övriga intressenter och samhället i stort. Av detta framgår således att begreppsförklaringen i stort sett beror på hur CSR definieras.



□

Figur 2: Tre perspektiv på CSR

Perspektiv 1

The Social Responsibility of Business is to increase profits. Detta var titeln på den artikel Milton Friedman fick publicerad i New York Times 1970, och den har sedan dess fått symbolisera ett *Shareholder-perspektiv* på CSR. Friedman menade att ett företags sociala ansvar enbart låg i att, inom lagens gränser, maximera aktieägarnas värde. Att chefer spenderade företagets resurser på så kallade filantropiska frågor, ansåg Friedman vara oetiskt eftersom det krävde att de engagerade sig i moraliska överväganden de inte var kvalificerade för. Att företag donerar pengar till välgörenhet eller liknande var enligt Friedman fel då det ledde till minskad lönsamhet, höjt pris på produkter eller i värsta fall båda delarna²¹. Friedmans sätt att se på företag och samhälle som två separata enheter är karaktäristiskt för det som brukar kallas *Neoklassisk ekonomisk teori*.²²

Perspektiv 2

I opposition till Milton Friedmans resonemang, att CSR enbart innefattar maximering av värde för aktieägare, står forskare som Henry Manne. Han menar att CSR enbart innefattar handlingar som ett företag utför på helt frivilliga premisser. De som delar denna syn menar

²⁰ Carroll, A.B. "A three dimensional conceptual model of Corporate Performance" (1979).

²¹ Friedman, M. i Carroll, A.B. "A three dimensional conceptual model of Corporate Performance" (1979).

²² Hellsten, S, Mallin, C. "Are Ethical or Social Responsible Investments Socially responsible?" (2006).

således att CSR är något som står över såväl ekonomiska som lagliga kriterier och istället behandlar etiska och diskretionära frågor.²³ Forskning kring CSR från ett etiskt perspektiv fokuserar på företags moraliska utveckling och värdegrunder. Den omfattar dock även hur ökad kommunikation mellan företag och dess intressenter korrelerar med en långsiktig positiv utveckling av samhället, exempelvis jämlik distribution av förmögenhet bland samhällets medborgare.²⁴

Perspektiv 3

Ett sätt att möta debatten huruvida ett företag bör engagera sig i aktiviteter som inte direkt gagnar deras verksamhet, är att ställa sig frågan vad som ”döljer sig” i begreppet företaget. I dagens samhälle är det svårare än någonsin att tydligt skilja mellan vad som egentligen är samhälle och företag. Det kan snarare sägas att enheterna är överlappande och beroende av varandra än åtskilda.²⁵ Att se på företaget som en samling av olika intressenter (*Stakeholders*), såsom kunder, anställda, leverantörer intresseorganisationer och ägare, är något som vuxit sig starkare under de senaste 30 åren. *Stakeholder-perspektivet* kan ses som ett sätt att visa hur tunn gränsen är mellan vad som är samhälle och vad som är företag.²⁶

1.2.3 Konsumtion och etnisk identitet

Identiteten som till stor del präglas av etnisk och religiös tillhörighet har enligt Solomon en stor betydelse för självbilden.²⁷

Det hermeneutiska perspektivet är framträdande i många fall när forskningen syftar till att söka förklaringar till den identitetsskapande dimensionen av konsumtion samt hur den påverkas av individers förhållningssätt till olika miljöer.²⁸ Utifrån detta har konsumtion som fenomen studeras inom en rad olika vetenskapliga områden med olika utgångspunkter som exempelvis kostmönster. Även sociala aspekter kan studeras. Andra fenomen rörande individers konsumtion ur ett historiskt perspektiv där kulturella och sociala processer har bidragit till aktuella levnadsförhållanden, kan förklaras utifrån ett holistiskt synsätt. Inom etnologi, ett ämne som studien omfattar i samband med inriktningen mot mångkulturell konsumtion, är avhandlingarna om matkultur ytterst få.²⁹ Bland dem som studerat detta område finns dock en doktorand från Lund, Norström, som ”*ur ett etnologiskt perspektiv studerat kostmönster och måltidsseder och med måltider som medium belyst materiella förhållanden, social relation och tankevärld i det sydsvenska bondesamhället*”³⁰. Vidare har även doktoranden Fjellström från Umeå ”*studerat förändringar i kostvanor och måltidsvanor, d.v.s. måltidsmönster och måltidstyper under c:a 100 år bland en industriarbetarbefolkning samt analyserat värderingar som av denna befolkning uppfattas som livskvalitet relaterad till kosten*”³¹.

²³ Carroll, A.B. ”A three dimensional conceptual model of Corporate Performance” (1979).

²⁴ Kapelus, P. ”Mining, Corporate Social Responsibility and the ‘Community’”, (2002).

²⁵ Stormer, F. ”Making the Shift: Moving from ‘Ethics Pays’ to an Inter-Systems Model of Business”, (2003).

²⁶ Löhman O. Och D. Steinholtz, (2003). *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility i praktiken*,

²⁷ Solomon et al 2002 i: ”Aras, Robert. och Mårten. Larsson, ”Ramadan i Sverige” (2005).

²⁸ Fjellström, Christina, ”Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003”, (2003).

²⁹ Fjellström, Christina, ”Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003”, (2003).

³⁰ Fjellström, Christina, ”Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003”, (2003).

³¹ Fjellström, Christina, ”Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003”, (2003).

Enligt en studie av Carlsson-Kanuyama och Linden kan ändrade vanor kring matkonsumtion till stora delar tillskrivas det faktum att det skett en ökning av kontakten med utländsk matkultur genom dels invandring och dels utlandsresor.³²

1.2.4 Relationen till mat

Den symbolik som är kopplad till mat och konsumtion ger en djupare förståelse för dess innebörd som kulturellt uttryck. Detta sägs vara särskilt påtagligt bland invandrare och flyktingar.³³ Bland de få studier som gjorts inom ämnet konsumtion bland svenskar med utländsk bakgrund visar de flesta på en koppling mellan kulturell identitet och konsumtion. Bland annat illustrerar en studie av Borda Lindqvist *”hur väsentlig maten och måltiderna för latinamerikanska flyktingar i Sverige var för att upprätthålla deras kulturella identitet men också hur maten och måltiderna i deras vardagliga liv omedvetet anpassades till det nya värdlandets normer och ritualer”*³⁴. Även en studie av Inger Jonsson visar att upprätthållandet av mat- och måltidskonsumtion som är förankrad i kulturen, vilket fungerar identitetsbevarande med hänsyn till *”hemlandets kultur”*³⁵.

1.2.5 Svenskar med utländsk bakgrund

Nadjafi har skrivit en avhandling om *marknadssystemets anpassningsförmåga* från ett konsumentekonomiskt perspektiv där han har intervjuat 150 svenskar med utländsk bakgrund, samt några livsmedelsbutiker, och undersökt naturen av deras behov och huruvida dessa tillgodoses.³⁶

Följande frågor utreds och besvaras av Nadjafi:

1. *”Hur och under vilka förutsättningar får invandrarhushållen sina specifika matbehov tillgodosedda?”*³⁷

Effektivt kunskapsutbyte mellan vad som efterfrågas och erbjuds ställer krav på språkkunskaper hos båda parter. Dessa existerar inte alltid, vilket medför svårigheter i processen av behovstillfredsställelse. Enligt Nadjafi ansåg butikerna att det fanns förutsättning för att ta emot information om efterfrågan men att det försvårades på grund av; *”brist på kunnig personal, kundernas bristande, kunskaper i svenska språket, svårigheten att igenkänna – identifiera de önskade produkterna”*³⁸.

2. *”Hur påverkas anpassning mellan utbud och efterfrågan av hushållens inköpsbeteende?”*³⁹

Enligt Nadjafi ser de undersökta butikerna på kunder med utländsk bakgrund som *”små, köpsvaga, prismedvetna”* [...] med *”tillgång till egna kanaler som förser dem med egna varor till låga priser”*⁴⁰. Denna uppfattning, som sägs hindra anpassning efter kunders efterfrågan, anser Nadjafi beror på kunskapsbrist bland företagen. Ett

³² Carlsson-Kanuyama, Annika och Anna-Lisa, Lindén. ”Trends in food production and consumption: Swedish experiences from environmental and cultural impacts”, (2001).

³³ Brembeck, Helene et al. ”Maten och det nya landet” (2006).

³⁴ Borda Lindqvist Beatrice i ”Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980 –2003”, (2003).

³⁵ Jonsson Inger, i ”Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980 –2003”, (2003).

³⁶ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000).

³⁷ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000), sid 9.

³⁸ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000), sid 59.

³⁹ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000), sid 9.

⁴⁰ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000), sid 78.

- otillfredsställt behov leder till att svenskar med utländsk bakgrund måste kompromissa i sin matkonsumtion genom att försvenska sin konsumtion eller sluta konsumera ”etnisk mat”.⁴¹
3. *”Vilka är handelsföretagens förutsättningar att anpassa sitt utbud till minoritetsgruppers specifika matbehov?”*⁴²
Nadjafi talar om traditionellt framforskade teorier och metoder med vilka fenomenets förutsättningar kan analyseras. Däribland talar han om behov och preferenser vilka kan utredas med hjälp av Maslows behovshierarki, och vidare olika kulturdefinitioner och distributionsutredningar.
 4. *”Vilka förhållanden existerar som begränsar företagens möjlighet att anpassa sig till ’nya’ kundgruppers preferenser?”*⁴³
Nadjafi identifierar ett antal faktorer inom ett antal huvudområden som han anser påverka företagens anpassning. Butikerna upplever att det finns strukturella (kunskap och egna insatser), ekonomiska (avkastningskrav) samt tekniska (kunskapsutbyte med leverantörer) hinder i att anpassa sitt utbud till ett mångkulturellt samhälle.⁴⁴
 5. *”Vilka är förutsättningarna för anpassningsprocesser både från konsumentens sida och från handelsföretagens sida?”*⁴⁵
Nadjafi drar slutsatsen att det är viktigt att de budskap som riktas till invandrargrupper måste ha komponenter vilka varje kultur identifierar sig med.⁴⁶

1.3 Kunskapslucka

Följande är essensen ur det som presenterats i bakgrund och tidigare forskning:

- Förändringsbehov: Livsmedelsbranschen är konkurrensintensiv och behovet av nya affärsmöjligheter är därför stort.
- Vikten av CSR: Bland annat Stormer framhäver att det i dag är svårt att skilja på vad som egentligen är företag och vad som är samhälle. Vikten av ett socialt ansvarstagande poängteras därför.
- Förändring på marknaden: Svenskar med utländsk bakgrund är en marknad med stor och tilltagande köpkraft. De är dock tvungna att kompromissa i sin matkonsumtion på grund av otillräcklig behovstillfredsställelse i form av bristande utbud.

Forskning inom de här områdena har i stor utsträckning hanterats separat. Då fenomenet inbegriper förutsättningar från flera områden, som enligt oss står i beroendeförhållande till varandra, införlivas dessa i en integrerad studie. Detta skapar ett intresse att öka förståelsen kring affärspotentialen i att korsbefrukta näringsliv med kulturell mångfald, genom att förklara denna och genom att förena de tre nivåerna; bransch, samhälle och kund.

⁴¹ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000).

⁴² Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000), sid 9.

⁴³ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000), sid 9.

⁴⁴ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000).

⁴⁵ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000), sid 9.

⁴⁶ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000).

1.4 Problemformulering

Ambitionen med studien är att bidra med kunskap för att öka förståelsen för affärspotentialen i en differentieringsstrategi som är befäst i den kulturella mångfalden. Utredningen sker med hänsyn till karakteristika och förutsättningar kring företag, samhälle och kund. Detta utmynnar således i följande forskningsfråga:

En studie i syfte att bidra med kunskap för att analysera affärspotentialen i att använda kulturell mångfald som differentieringsstrategi inom den svenska livsmedelsbranschen.

1.5 Begreppsförklaringar och definitioner

I uppsatsen används en rad termer vars innebörd kan behöva en närmare specificering. Detta görs nedan.

Supermarket: Dagligvarubutik eller livsmedelsavdelning i stormarknader med en säljyta på minst 400 kvadratmeter.⁴⁷

Stormarknad: Varuhus med minst 2 500 kvadratmeter säljyta, externt läge, brett sortiment, övervägande självbetjäning och minst 300 parkeringsplatser.⁴⁸

Service-/jourbutik: Mindre dagligvarubutik med begränsat men allsidigt sortiment, kundfrekvent läge, högst 250 kvadratmeter säljyta samt lång öppethållande. Exempel: Jour Livs, Pressbyrån och Seven Eleven.⁴⁹

Differentiering: Det sker när ett företag särskiljer sig från sina konkurrenter genom att erbjuda någonting unikt som är värdefullt för kunderna utöver ett lågt pris.⁵⁰

CSR är en förkortning på *Corporate Social Responsibility*, vars svenska motsvarighet är *FSA, Företagets Sociala Ansvar*. Innebörden är densamma men trots detta anses det engelska uttrycket mer etablerat än det svenska varför detta används i störst utsträckning.

I studien refereras det till ”svensk med utländsk bakgrund” utifrån Kulturdepartementets promemorior som utöver att omfatta *folkbokförda* personer ”som antingen är födda utomlands eller är födda i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands”, även inkluderar svenskfödda med en svenskfödd förälder och en utanför Sverige född förälder.⁵¹ Denna definition är dock ej tillämplig i det statistiska datamaterial som presenterats över andelen svenskar med utländsk bakgrund då Statistiska Centralbyrån använder en något snävare definition.

1.6 Syfte

Syftet med studien är att, utifrån livsmedelsbranschen, utreda affärspotentialen i att *använda kulturell mångfald som differentieringsstrategi*.

⁴⁷ Konkurrensverkets definition i Eliasson, J & Hagström, C-J, *Dagligvaruhandeln*, (2002).

⁴⁸ Konkurrensverkets definition i Eliasson, J & Hagström, C-J, *Dagligvaruhandeln*, (2002).

⁴⁹ Konkurrensverkets definition i Eliasson, J & Hagström, C-J, *Dagligvaruhandeln*, (2002).

⁵⁰ Grant Ronert, ”Contemporary Strategy Analysis” (2005).

⁵¹ SCB, ”Beskrivning av Sveriges befolkning 2004” (2004).

Ambitionen är att, med utgångspunkt i de tre nivåerna, utreda fenomenet *kulturell mångfald som differentieringsstrategi*. Syftet med detta är att generera ett antal hypoteser om affärspotentialen i att, inom den svenska livsmedelsindustrin, använda *kulturell mångfald som differentieringsstrategi*.

1.7 Avgränsningar

Denna studie fokuserar på att utreda mångfald som en möjlig differentieringsstrategi för de större livsmedelskedjorna på den svenska marknaden. Förutsättningarna för mindre sammanslutningar eller enskilda handlare att använda sig av denna strategi utreds inte.

Studien utreder frågeställningen utifrån ett externt företagsperspektiv. Fokus läggs på faktorer i livsmedelskedjornas omvärld som anses vara relevanta för att utreda vår frågeställning. Uppsatsen behandlar inte vilka interna resurser som skulle kunna vara betydelsefulla vid en differentiering mot mångfald.

Uppsatsen har för avsikt att utreda huruvida mångfald är en möjlig differentieringsstrategi inom livsmedelsbranschen. Det undersöks däremot inte hur sådan strategi framgångsrikt skulle kunna implementeras. Därmed görs ingen vidare fördjupning inom teoribildningen om *diversity management* som skulle säkerligen skulle vara av yttersta vikt vid en implementering av denna strategi.

2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I detta kapitel redogörs för tillvägagångssättet för att skapa denna uppsats. Avsnittet avslutas med disposition av de resterande kapitlen.

2.1 Val av ämne

Intresset för ämnet väcktes genom *Svensk handels* lansering av en mångfaldighetskalender. Vi tyckte att kalendern uppmärksammade en intressant problematik om hur butikshandlare bättre kunde uppmärksamma utländska traditioner och högtider. Efter insikten om att en avgränsning var nödvändig gjordes valet att fokusera på mångfald i livsmedelsbranschen.

Vi valde sedan att fördjupa oss inom relevant litteratur för att skapa en teoretisk koppling till vårt undersökningsområde. Då ämnet i visst avseende berörde företagets samhällsansvar ansågs teorierna kring *Corporate Social Responsibility* och *legitimitet* vara intressanta för att få en förståelse kring hur mångfaldsproblematiken inom livsmedelsbranschen skulle kunna angripas.

För att skapa oss en djupare förståelse för livsmedelsbranschen och hur de uppfattade mångfald och socialt ansvarstagande, valde vi att kontakta två branschorganisationer. Intervjuerna med Thomas Svaton från *Svensk dagligvaruhandel* och Sven-Arne Karlsson från *Svensk handel* gav oss en djupare inblick i branschen. Vi fick en förståelse för utvecklingen inom livsmedelsbranschen och dess utmaningar och hur arbetet med mångfald och CSR yttrar sig. Detta gav ett antal ämnesuppslag och tillät oss att få en större klarhet i vad som lämpligen kunde utredas.

Lanseringen av mångfaldskalendern, vilken väckte vårt intresse för mångfald, liksom kontakten med branschorganisationerna visar att vi initialt angrep ett fenomen utifrån empirin. Detta innebär att vi har haft ett induktiv angreppssätt.⁵²

⁵² Jaconsen Ingvar, *Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002).

2.2 Utvecklande ansats

Efter att ha intervjuat experter på området och även undersökt litteraturen närmare fann vi att det skulle vara intressant att undersöka huruvida ett mångfaldsinspirerat koncept skulle kunna vara en konkurrensfördel inom livsmedelsbranschen. Vidare efterforskning kring fenomenet visade att kunskapen kring detta problemområde var bristande. Med hänsyn till avsikten att lämna ett kunskapsbidrag är ansatsen utforskande. I likhet med Patel och Davidsons definition, är studien således av explorativ karaktär⁵³. Detta yttrar sig genom att vi granskar ett mindre känt område, ett fenomen, genom att belysa det allsidigt⁵⁴. Ansatsen har varit att med hjälp av teoretiska verktyg och empiriskt material utreda affärspotentialen i att korsbefrukta näringsliv och kulturell mångfald.

2.3 Empiri

2.3.1 Kvalitativ ansats

En utvecklande ansats förutsätter att det lämnas utrymme till öppenhet för nya aspekter, flexibilitet och att forskaren är beredd på att undersökningen kan ta nya vändningar. Vår problemformulerings karaktär har målet att ge djup förståelse kring ett specifikt ämne. Allt detta åstadkoms bäst med en kvalitativ undersökning. Därför var valet av denna arbetsform naturligt.⁵⁵

2.3.2 Val av insamlingsmetod

Inom den kvalitativa metoden ryms ett flertal olika undersökningsmetoder som exempelvis observation, fokusgrupper och personlig intervju⁵⁶. Vi har i uppsatsen använt oss av personlig intervju. Vår frågeställning som innebär att vi ville undersöka en företeelse på djupet, kräver att den enskilde individens synpunkter lyfts fram. Detta bedömde vi kunde åstadkommas med en personlig intervju. Undersökningsmetoden passar även bra när relativt få enheter undersöks, vilket är fallet. Vidare ger den personliga intervjun möjlighet till att be om

⁵³ Patel Runa och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1991).

⁵⁴ Patel Runa och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1991).

⁵⁵ Jaconsen Ingvar, *Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002).

⁵⁶ Jaconsen Ingvar, *Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002).

förtydliganden vid svårtolkade svar⁵⁷. Något som vi tycker var viktigt, då vi har en komplex och relativt utforskad frågeställning.

2.3.3 Val av intervjuobjekt

Som det tidigare nämndes så valde vi att börja med att intervjua Sven-Arne Karlsson och Thomas Svaton för att skapa en förståelse för mångfaldighetskalendern och livsmedelsbranschen.

För att kunna besvara frågeställningen på ett tillfredställande sätt ansåg vi att problematiken behövde belysas från ytterligare ett perspektiv. Vi kontaktade därför butikschefer från de fyra livsmedelsbutikerna Willys, ICA Maxi, City Gross och Konsum. Vår förhoppning var att intervjuerna med dessa skulle ge en djupare bild av de dagliga överväganden butikerna får göra och vilka reflektioner butiksägarna har kring mångfald.

Vid val av butiker, vars butikschefer skulle intervjuas, var vår första prioritering att de skulle vara någorlunda stora butiker som ingår i kedjor. Detta eftersom att vi trodde att deras storlek skulle innebära att de haft möjlighet att anpassa sitt sortiment och därmed blivit tvungna att göra aktiva val kring mångfaldsfrågor. Sedan ansåg vi att de skulle vara önskvärt att intervjua en butik från varje stor livsmedelskoncern i Sverige det vill säga, Axfood, ICA, Bergendahls och COOP. Detta lyckades vi också med. En tredje variabel var att butikernas kundunderlag skulle skilja sig åt. Från butiker med låg andel svenskar med utländsk bakgrund som kunder; Konsum, Lund och ICA, Västra Hamnen, till City Gross i Rosengård och Willys som, ur ett kulturellt perspektiv, har en betydligt mer heterogen kundsammansättning. Ytterligare en förutsättning var butikerna var belägna i Skåne vilket skulle möjliggöra en intervju på plats. De fyra affärer, vars butikschefer vi intervjuade, var således; City Gross i Rosengård, Malmö, ICA Maxi i Västra Hamnen, Malmö, Willys på Celsisusgatan i Malmö och COOP vid Mårtenstorget i Lund.

⁵⁷ Jaconsen Ingvar, *Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002).

2.3.4 Val av intervjuform

Olika intervjuformer skiljer sig mellan varandra beroende på graden av standardisering och strukturering⁵⁸. Den semistrukturerade intervjuformen, vilken valts i samband med undersökningen, karaktäriseras av en låg grad av strukturering och standardisering. I samband med denna förbereddes en lista på områden som ska tangeras under intervjun (se bilaga 1). Listan är dock flexibel och det finns möjlighet för intervjuobjektet att utveckla vissa frågeställningar och svara på följdfrågor. Vidare behöver ämnena inte tas upp i en viss följd. Detta anser vi vara viktigt då vi har en explorativ ansats och riskerar att missa viktiga perspektiv om intervjun blir alltför strukturerad och standardiserad. Detta upplägg gav oss dock viss möjlighet att leda intervjun i önskad riktning då vi framförallt ville att intervjupersonerna skulle diskutera kring kulturell mångfald inom livsmedelsbranschen. Vad som även bör tilläggas är att en tratteknik användes vid frågeställningen där intervjun inleddes med att den intervjuade brett diskuterade om sin bakgrund, yrke och verksamhet. Diskussionen smalnades av allteftersom intervjun pågick till att slutligen ta upp mer specifika frågor kring mångfald och kunder.

Valet gjordes att genomföra intervjuerna personligen på respektive företags arbetsplats. Detta är visserligen mer tidskrävande jämfört med exempelvis en telefonintervju, men har fördelar som anses vara viktiga. Intervjuer där båda parter närvarar fysiskt underlättar vid etableringen av en förtrolig stämning eftersom intervjuobjektet öppnar sig lättare⁵⁹. Därför valdes även att efter intervjuobjektets samtycke, spela in samtliga intervjuer. Detta möjliggjorde att i efterhand lyssna på intervjuerna igen för att försäkra att inga viktiga poänger missats.

2.3.5 Dokument

I enighet med studiens explorativa karaktär är syftet att ge en allsidig belysning av området⁶⁰. Eftersom bland annat Nadjafi, Kockturk, Aras och Larsson redan studerat svenskar med utländsk bakgrund och deras konsumtionsbehov, anser vi att en egen studie som utreder dessa frågor hade påverkat kvaliteten på resterande arbete. Detta eftersom vi hade behövt lägga ner

⁵⁸ Patel Runa och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1991).

⁵⁹ Jacosen Ingvar, *Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002).

⁶⁰ Patel Runa och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, (1991).

tid och resurser även på detta arbetsområde. Istället valde vi att nyttja existerande kunskap inom området, för att på så sätt få en bredd, mångsidighet, på den empiriska kunskapsbasen.

Följande empiriska studier användes som empiriskt underlag:

”*Ramadan i Sverige*” är en uppsats skriven vid Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms Universitet, år 2005. Den belyser innebörden och betydelsen vilken högtiden Ramadan har för matkonsumtionen hos muslimer i Sverige⁶¹.

Nadjafi är författare till doktorsavhandlingen; ”*Marknadssystemets anpassningsförmåga*”, från 1986. I denna utreds behovstillfredsställelsen hos några invandrargrupper. I studien har Nadjafi bland annat utgått från behovet hos dessa grupper och kommit fram till några intressanta slutsatser kring hur detta påverkar deras konsumtion. Vi är medvetna om att studien är 20 år gammal, men vi anser att den lyfter fram aspekter som fortfarande är relevanta.

I en rapport av Brembeck et al. utreds matkonsumtionen bland äldre svenskar med utländsk bakgrund.⁶²

2.4 Teoretisk referensram

Teorierna som presenteras i den teoretiska referensramen används i syfte att utreda problematiken med hänsyn till de tre valda nivåerna. Teorierna följer nivåernas karaktär, där teorier kring *strategi* och *konkurrens* används för att analysera empiri som härleds ur branschnivån. På samma sätt används *CSR* och *legitimitetsteori* för att utreda vilka implikationer företagets agerande har på samhället. I samband med det utreds även huruvida mångfald kan användas i profileringssyfte, utifrån *Cause Related Marketing*. För att utreda kundnivån användes dels teorier kring symbolikens betydelse för konsumtion dels en *ackulturationsmodell*, vilken illustrerar den process som individer genomgår i kontakt med en ny kultur.

⁶¹ Aras, Robert. och Mårten. Larsson, ”Ramadan i Sverige” (2005).

⁶² Brembeck, Helene et al. ”Maten och det nya landet” (2006).

2.5 Analys

Den explorativa ansatsen har lett till att vi i analysen behandlat de tre områdena företag, samhälle och kund, med syfte att ge en allsidig överblick. Därav har analysen genererat sex hypoteser som alla bidrar till att utreda samma område.

2.6 Metodkritik

Vårt empiriska material är baserat på interjuver med två branschorganisationer samt fyra olika livsmedelshandlare. Vid valet av butiker använde vi oss av ett stratifierat urval. Vi delade in livsmedelsbranschen i fyra olika grupper utefter de fyra stora ägarkoncentrationerna. Sedan valde vi ut fyra butiker som var och en fick representera respektive grupp.

Detta tillvägagångssätt innebär att vi generaliserar kraftigt. Vi låter exempelvis en Maxi-butik i Malmö representera hela ICA-koncernen. Säkerligen finns det stora skillnader i inställningen till mångfald jämfört med flera andra ICA-butiker i landet. Detta innebär att det inte går att dra slutsatser om branschens inställning som helhet. Detta är dock inte målet med kvalitativa undersökningar, det handlar om att lyfta fram utmärkande drag i en kontext. Genom att framhäva speciella särdrag hos butikerna hoppas vi kunna öka förståelsen kring mångfald i livsmedelsbranschen.⁶³

2.6.1 Reliabilitet och validitet

Med validitet menas i vilken utsträckning en källa beskriver eller mäter det som avses att mäta. På så sätt ställer vi oss frågan om vi har undersökt det vi avsett undersöka, var det vi undersökte *giltigt och relevant*? Vidare ställer vi oss frågan om undersökningen gjorts på ett *tillförlitligt och trovärdigt sätt*? Detta mäter studiens validitet.⁶⁴

2.6.1.1 Empiri

För att i möjligaste mån säkerställa reliabiliteten, intervjuades personer vilka bedömdes ha insikt, kunskap och erfarenhet och kunde ge relevanta svar. Detta var anledningen till varför vi valde vi att intervjua personer från två olika branschorganisationer samt flera olika

⁶³ Jaconsen Ingvar, *Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002).

⁶⁴ Jaconsen Ingvar, *Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (2002).

butikshefer. I de fall där ledande frågor ställdes, eftersträvade vi att säkerställa validiteten genom att den intervjuade personen uppmanades ge konkreta exempel på ett diskuterat fall. På så sätt kunde det avgöras hur väl svaret var förankrat i intervjuobjektets egen erfarenhet.

Vidare kan svaren ha påverkats av subjektivitet och viljan att ställa organisationen i bättre dager, vilket också påverkar validiteten. Tillförlitligheten i respondenternas svar är således beroende av sanningshalten i dem. Svensk Handel har själva arbetat fram mångfaldighetskalendern och skulle därmed kunna ha skäl att vilja lyfta fram fördelarna med ett mångfaldighetsperspektiv i affärerna. Butiksheferna är ytterst ansvariga för sina butiker, vilket kan påverka deras förmåga att vara objektiva. Detta kan med stor sannolikhet ha haft inverkan på resultatets validitet. Ett tydligt exempel är att alla de intervjuade butikägarna poängterar att deras butik är billigast och hänvisar till olika undersökningar. Validitet i ett sådant påstående tål att diskuteras. Vetskapen om validitetsproblematiken har gjort att vi har eftersträvat att vara objektiva och kritiska genom att ifrågasätta, kritisera och söka belägg och förklaringar till påståenden.

Det var ett medvetet val att använda färdiga studier som gjorts om konsumtionsbehovet hos svenskar med utländsk bakgrund. Detta val gjordes utifrån en avvägning mellan att göra studien på egen hand eller använda material som redan publicerats. Vi ansåg att det inte var möjligt att genomföra två omfattande kvalitativa studier utan att ge vika på kvalitet. Den rapport, avhandling och uppsats vilka utgör större delen av det kundrelaterade empiriska materialet, ansågs alla vara relevanta och tillförlitliga. Detta eftersom att de utredde den önskade frågan och hade en tillfredställande akademisk nivå. Reliabiliteten anses vara relativt hög då studierna utförts på liknande sätt och kommit fram till likartade resultat. Ena studien publicerades 1986, vilket gör att den kan anses föråldrad och ha låg reliabilitet. Men som nämnts överensstämmer dess resultat till stor del med senare utredningar på området, däribland finns det likheter med resultat från Brembeck et als studie.

2.6.1.2 Teorikritik

I samband med sökandet efter teorier fann vi det svårt att finna teorier som direkt behandlade mångfald. Vi har därför tolkat ett flertal teorier för att de ska passa in i vårt sammanhang. Vi har försökt att göra valet av teorier och tolkningar så noggrant som möjligt. Vi kan dock inte undgå risken att vi använt en teori vars applicerbarhet och relevans kan vara bristfällig. Vi hoppas dock att denna medvetenhet har begränsats till minsta möjliga.

2.6.1.3 Analys

För att i möjligaste mån säkerställa analysresultatens giltighet och relevans, var alla närvarande och deltog i diskussionerna då det empiriska materialet analyserades. Vi har i möjligaste mån försökt säkerställa att lämpliga teorierna valts ut samt att de använts på rätt sätt. Detta gjordes bland annat genom att använda en iterativ process vid analysbearbetningen. För att i möjligaste mån säkerställa validiteten i analysen och slutsatserna håller sig analysen inom de empiriska och teoretiska ramverken. Detta innebär att analysen och tolkningarna har en både empirisk och teoretisk förankring.

2.7 KIV-systemet (*kunskap, intresse, värderingar*)

2.7.1 Vår vetenskapssyn

Som undersökare är man aldrig helt objektiv. Kunskap, intressen, värderingar och erfarenheter påverkar oundvikligen resultatet av undersökningen. Denna inverkan blir förmodligen ännu större i samband med att vi valt en explorativ ansats, vilken syftar till att tolka verkligheten snarare än objektivt beskriva den. Därför blir det särskilt viktigt att klargöra hur olika bakgrundsfaktorer har haft inflytande på resultatet. Nedan redogör vi vidare för en del av de variabler som vi tror kan ha påverkat oss.

2.7.2 Akademisk bakgrund

Samtliga författare har liknande utbildningsbakgrund. Vi har alla bedrivit gymnasiestudier med inriktning mot samhälle/ekonomi för att sedan, med något års avbrott, fortsätta med vidare ekonomistudier här i Lund. Att vi under större delen av våra liv studerat, tror vi kan innebära en ökad användning av olika modeller och teorier. Att vi studerat i Europa och i synnerhet Sverige kan ha påverkat uppsatsen på så sätt att vi ser företag mer ur ett intressentperspektiv. Därmed reflekterar vi i större utsträckning över företags samhällsansvar än vi hade gjort om vi studerat i exempelvis USA, där ett ägarperspektiv är mer vanligt.

2.7.3 Kulturell bakgrund

Författarna har även under längre sammanhängande perioder bott utomlands. Detta innebär att vi har provat på att bli betraktade som utlänningar och vara en del av en minoritet. En av författarna har dessutom utländskt påbrå vilket gett en ökad förståelse för de vardagsproblem svenskar med utländsk bakgrund kan ställas inför. Vi har dessutom ett stort intresse för att

resa och uppleva nya kulturer. Detta intresse hade givetvis inverkan på valet av ämne. Det har sannolikt även medfört att vi i viss mån har en idoliserande bild av mångfald eftersom vi tycker att det är spännande att möta nya kulturer även i livsmedelsaffärerna.

2.7.4 Värderingar

Livsmedelsbranschen kan sägas vara en av de branscher som alla människor har någon form av relation till. Det kan därför ses som oundvikligt att vi som författare redan före uppsatsens start hade en viss uppfattning om de olika livsmedelsaktörerna och deras profiler.

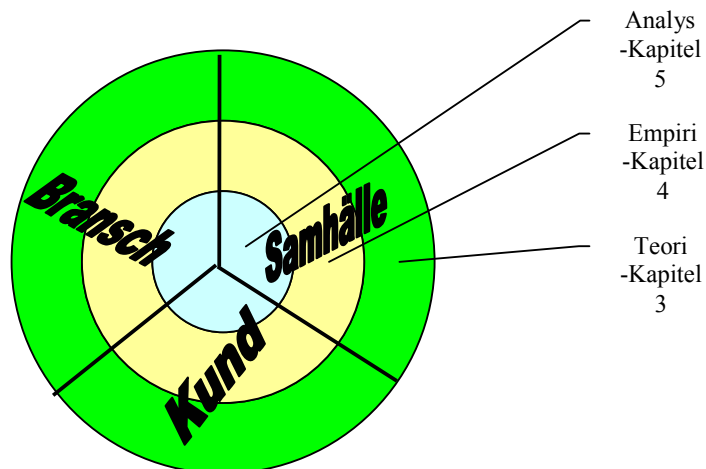
2.7.5 Handledarens inflytande

Gösta Wijk, har handlett oss under tiden då studien tagit sin form. Vi tror att han genom sin konstruktiva kritik har påverkat oss att hela tiden ha en granskande och ifrågasättande ansats. Läsaren bör dock vara medveten om att även Göstas erfarenheter och värderingar kan ha haft en viss inverkan på studien.

2.7.6 Slutdiskussion

Insikten om vår bakgrund i form av vetenskapssyn, kunskap, intresse och värderingar har gjort att vi under studien hela tiden granskat och kritiserat våra val och tolkningar. Utan denna medvetenhet hade risken varit större att vi låtit oss styras av dessa bakgrundsfaktorer vilket skulle ha påverkat resultatet.

2.8 Disposition



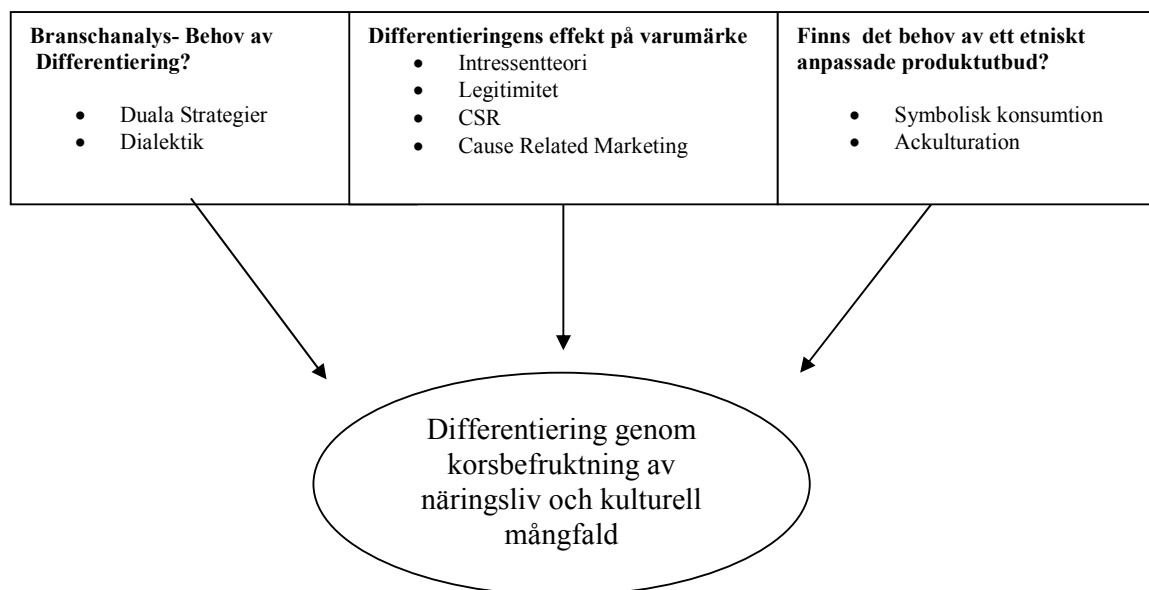
Figur3:Disposition

Denna modell illustrerar hur uppsatsen är disponerad. Som det har diskuterats kring i inledningskapitlet anser vi, att vår frågeställning inbegriper ett flertal olika områden, vilket medför att den måste belysas utifrån tre olika perspektiv. Frågeställningen kommer således att diskuteras utifrån tre olika nivåer; bransch, samhälle och kund. I kommande kapitel genomgås, i tur och ordning, teorier som är relevanta för respektive nivå. Det påföljande empirikapitlet är upplagt på samma vis, med branschen först, följt av samhälls- och kundperspektivet. I femte kapitlet vävs sedan teorin och empirin samman i en analys utefter samma uppdelning.

3. TEORETISK REFERENS RAM

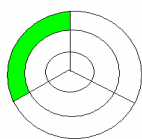
Kapitlet inleds med teorier som är kopplade till branschnivån. Det följs av det resterande teoretiska resonemanget som är förenat med samhälls- och kundperspektivet.

Den teoretiska referensramen är uppdelad i tre olika avsnitt. Under varje avsnitt presenteras ett antal teorier som senare i uppsatsen kommer att användas för att skapa djupare förståelse för hur livsmedelsbranschen kan anpassa sig till en ökad kulturell mångfald. I det inledande avsnittet beskrivs teorier som används för att utreda konkurrenssituationen inom svensk livsmedelsindustri och de strategiförändringar som eventuellt kommer att krävas av aktörerna. I det andra avsnittet beskrivs teorier som kan kopplas till hur företag interagerar med sin omvärld och hur de är beroende av legitimitet som bland annat kan uppnås genom ett socialt ansvarstagande. Referensramens tredje avsnitt innefattar teorier kring symbolisk konsumtion och ackulturation. Dessa kommer att användas för att skapa förståelse för behovet av ett produktsortiment anpassat till en ökad kulturell mångfald. Nedan illustreras hur teorikapitlet är uppbyggt och hur teorierna senare tillämpas.



Figur 4: Teorikapitlets uppbyggnad

3.1 Branschnivå



3.1.1 Duala Strategier

Begreppet duala strategier myntades av Derek F. Abell i sin bok *"Managing with Dual Strategies: Mastering the Present. Pre-empting the future"* som utkom år 1993. I en artikel i Sloan Management Review från 1999 utvecklade sedan Abell sina idéer. Han menade att det fram till denna tidpunkt hade varit tillräckligt för företag att enbart ha en övergripande strategi. Vilket var beroende av den goda tillväxt, stabila omvärld och begränsade grad av förändring som expansionen efter andra världskriget medfört. Under 1970-talet förändrades dock situationen, konkurrensen i de flesta branscher ökade och stora förändringar skedde allt mer regelbundet. Det medförde, enligt Abell, att företag blev tvungna att utveckla två olika strategier. En strategi som behandlar den dagliga verksamheten och en strategi som hanterar vilka vägval företaget ska göra i framtiden.⁶⁵

Strategin för den dagliga verksamheten bör inte endast innefatta en budget och en detaljerad lista över företagets funktioner. Den bör även innehålla en vision för vad företaget vill uppnå på daglig basis, vilket inkluderar en definition av de eftertraktade kundsegmenten, vilka kompetenser företaget bör förfoga över samt sammansättningen av produktportföljen. Syftet med denna strategi är med andra ord om att förvalta den dagliga verksamheten till perfektion.⁶⁶

Den långsiktiga strategin handlar om att planera för framtiden. Denna strategi bör istället innefatta vilka som är morgondagens kunder och hur detta påverkar produktutbudet och strukturen av företaget. Den långsiktiga strategin handlar med andra ord om att se möjligheter i framtiden och identifiera hur företaget ska kunna förändras och utnyttja dessa möjligheter till fullo. Att kunna bemästra dessa två vitt skilda strategier på en och samma gång menar Abell är den stora utmaningen.⁶⁷

Detta upplägg ställer höga och divergerande krav på ledarskapet i företaget. Den som är ansvarig för den kortsiktiga strategin måste koncentrera sig på att göra saker rätt. Det innebär att en stor del av tiden upptas av att ta snabba beslut, administration samt att hålla verksamheten flytande. Den som är ansvarig för den långsiktiga strategin ska se till att rätt

⁶⁵ Abell, D. F. "Managing with Dual Strategies: Mastering the Present. Preempting the future" (1993).

⁶⁶ Abell, D. F. "Managing with Dual Strategies: Mastering the Present. Preempting the future" (1993).

⁶⁷ Abell, Derek F "Competing today while preparing for tomorrow" (1999).

saker görs. Tyngdpunkten ska ligga på att artikulera en långsiktig vision till sina medarbetare snarare än att ta en mängd, enskilda beslut. Detta ställer vitt skilda krav på respektive ledare. Den föregående måste ha förmågan att ta tuffa beslut, vara flexibel och arbeta mycket ad hoc. Den senare måste snarare ha förmåga att planera långsiktigt och vara en god analytiker. Det är en stor utmaning för många organisationer att identifiera dessa två ledartyper och ge dem tillräckligt med utrymme. Det måste även finnas en insikt inom organisationen att de övergripande besluten bör fattas av toppledningen medan de dagliga strategibesluten oftast bör fattas på mellannivå. Detta innebär att vissa funktioner inom företaget bör decentraliseras medan andra beslut bör vara förbehållna för toppledningen.⁶⁸

Diskussion kring duala strategier är högaktuell än idag. I Harvard Business Reviews utgåva från december 2006 diskuteras duala strategier i termer av hur etablerade företag ska klara konkurrensen från nyetablerade lågkostnadsaktörer. Författaren menar att den största utmaningen för de etablerade aktörerna är att de måste arbeta med duala strategier. De måste i många fall behålla sin traditionella, dyrare, differentierade produkt. Samtidigt som de i många fall måste utveckla ett lågprisalternativ som kan konkurrera med de nya aktörerna. Denna utveckling beskrivs som påtaglig i exempelvis flygbranschen. Där har ett flertal av de traditionella aktörerna arbetat fram billigare alternativ som exempelvis SAS: s Snowflake, KLM: s Buzz och US Airways Metrojet.⁶⁹

Ovanstående diskussion beskriver en annan slags duala strategier. Istället för att balansera en kortsiktig och långsiktig strategi måste dessa företag hantera en differentierad - och en lågprisprodukt på samma gång. Problematiken är dock densamma, nämligen svårigheten för företaget att behandla två skilda strategier på samma gång. I artikeln diskuteras en taktik för att försvara sig mot lågprisaktörer. Strategin går ut på att erbjuda kunden en extra service eller värde till ett litet premium. Genom att prissätta produkten precis över lågprisaktören blir alternativkostnaden för kunden, att välja bort det billigaste alternativet, alltför stor. Target och Walgreens har använt sig av denna taktik för att bemöta konkurrensen från Wal-Mart i USA. Genom att erbjuda ett extra värde, så som produkter av välkända designers och god lokalisering vid köpcentrum, till ett litet premium har dessa två företag lyckats klara konkurrensen från Wal-Mart. Hewlett & Packard är exempel på ett annat företag som lyckats med denna taktik. Efter att, ur flera avseenden, varit klart distanserad av Dell har företaget de

⁶⁸ Abell, Derek F, "Competing today while preparing for tomorrow" (1999).

⁶⁹ Kumar, Nirmalya, "Strategies to fight low-cost rivals" (2006).

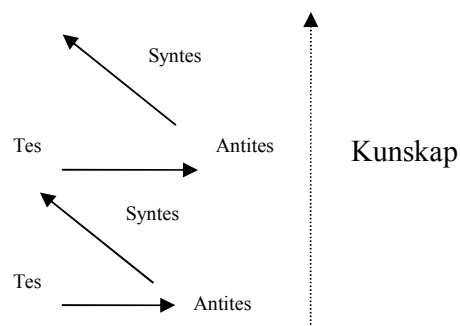
senaste åren lyckats krympa prisskillnaden från i snitt 20 till 10 procent. Det har inneburit att många kunder har återvänt till Hewlett & Packard tack vare att de är villiga att betala ett litet premium för att bland annat kunna känna på produkten fysiskt i butikerna.⁷⁰

3.1.2 Dialektik

I uppsatsens analyskapitel kommer dialektik att användas för att beskriva utvecklingen i livsmedelsbranschen därför redogörs här för teorins innebörd. Dialektik har sitt ursprung i Antiken och utvecklades av de grekiska filosoferna Platon och Aristoteles. Det har senare tillförts en rad olika förgreningar av dialektiken, exempelvis har Marx, Sokrates samt religiösa tänkare inom buddism och hinduism alla utvecklat sin egen tolkning. Utgångspunkten är dock alltid att argument ställs mot varandra för att därmed nå en högre kunskap.⁷¹

I början av 1800-talet utvecklade filosofen Friedrich Hegel en förgrening inom dialektiken som var anpassad till att förklara fenomen inom näringsliv och statliga sammanhang. Hegel menade att utvecklingen i samhället kunde förklaras utifrån en spänning mellan motsatser.

Utvecklingen pendlar mellan två



Figur 5: Dialektik

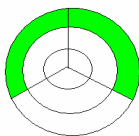
ytterligheter, en tes och en antites. Dessa förenas sedan i en syntes och därmed har högre kunskap bildats. Utifrån den nya syntesen bildas en ny tes och antites som i sin tur medför ännu högre kunskap. Detta kallas för den Hegelianska utvecklingsläran och han menar att framsteg inom samhälle och ekonomi till stor del kan förklaras utifrån detta resonemang.⁷²

⁷⁰ Kumar, Nirmalya, "Strategies to fight low-cost rivals" (2006).

⁷¹ www.ne.se nedladdad 19/12

⁷² Hegel Friedrich, *Hegel's logic*, (1975).

3.2 Samhällsnivå



3.2.1 Intressenteori

År 1984 publicerades, *Strategic Management a Stakeholder approach*, skriven av R.E. Freeman. Boken kom att bli stommen till det vi i Sverige kallar intressenteori och lade grunden för senare forskning inom ämnet.⁷³ Det faktum att företag har olika intressenter som såväl influerar, som influeras av företagets handlande, har idag fått en självskriven plats i managementlitteraturen.⁷⁴ Då det i vid mening inte är möjligt för ett företag att ta ett samhällsansvar utan att interagera med omvärlden, det vill säga dess intressenter, blir intressenteori central vid diskussioner kring *Corporate Social Responsibility*.⁷⁵ Nedan ges en kortare beskrivning av intressenteorin och dess utveckling. För läsare som vill skapa sig en djupare kunskap i ämnet rekommenderas referenserna som anges i uppsatsens källförteckning.

Intressenteorin, som den ser ut idag, kan sägas bygga på fyra grundläggande antaganden. Det första är baserat på Freemans tankar från år 1984, nämligen att företag har relationer med en mängd olika intressenter som påverkar eller påverkas av företagets agerande. Det andra antagandet beskriver hur intressenteori behandlar såväl de processer som utförs, som de resultat som slutligen påverkar både företaget och intressenterna. Det tredje antagandet klargör att ingen enskild intressents intresse är viktigare eller dominerar över någon annans. Detta antagande blir centralt eftersom det framförallt är det som skiljer företag som styrs från ett ägarperspektiv från dem som antar ett intressentinspirerat perspektiv.⁷⁶ Fokus ligger då fortfarande på såväl ekonomisk lönsamhet som tillväxt, skillnaden vid ett intressentperspektiv ligger dock i att ägarens krav inte är överställda övriga intressenters behov⁷⁷. Det fjärde och sista antagandet bygger på att intressenteori fokuserar på beslutsfattande, det vill säga vilka beslut som tas för att optimera och balansera relationen mellan olika intressenter⁷⁸.

Ett företag har primära intressenter såsom ägare, anställda, kunder, leverantörer med flera, men även sekundära såsom olika intresseorganisationer, staten, konkurrenter etc. Det råder

⁷³ Freeman, R. E. "Strategic management: A stakeholder approach" (1984).

⁷⁴ Donaldson T., "Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications" (1995).

⁷⁵ Löhman O. Och D. Steinholtz *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility i praktiken*, (2003).

⁷⁶ Jones, T.M och Wicks, A.C "Convergent Stakeholder Theory" (1999).

⁷⁷ Wheeler, D., & Sillanpää, M., *The Stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*. (1997).

⁷⁸ Freeman, R. E. "Strategic management: A stakeholder approach" (1984).

idag viss meningsskiljaktighet kring huruvida Freemans ursprungliga definition av intressenter, som aktörer som antingen påverkar eller påverkas av företagets agerande verkligen stämmer. Senare forskning försöker påvisa att intressenter enbart är de som såväl influerar som influeras av företagets agerande.⁷⁹

3.2.2 Varför blir intressenter viktiga?

Historiskt har såväl agentteori som nätverksteori använts för att förklara relationen mellan företag och dess intressenter⁸⁰. I denna uppsats väljs dock resursberoendeteorin som introducerades år 1978 av Pfeffer och Salancik⁸¹, för att skapa ökad förståelse för relationen.

Pfeffer och Salancik menade att eftersom företag inte är självförsörjande, oberoende enheter tvingas de lita på sin omgivning för stöd. Detta stöd består framför allt av resurser, social legitimitet och information. För att företagets omgivning, det vill säga dess intressenter, ska fortsätta att ge detta stöd är det troligt att de kommer att kräva något i utbyte. Det är alltså företagets beroende av dess omvärld som ger intressenterna överhand och möjlighet att sätta press på företaget genom att begränsa dess handlingsutrymme.⁸²

Det är tydligt är att dagens samhällsklimat tvingar företag att ta ett utökat ansvar för alla sina intressenter såväl som för samhället i stort⁸³. Som nämndes tidigare brukar intressenter delas in i primära och sekundära. De primära intressenterna har historiskt varit viktiga eftersom de bidrar med en resurs som företaget inte kan klara sig utan, exempelvis bidrar ägare med kapital, leverantörer med råvaror eller halvfabrikat samt anställda med arbetskraft. I denna uppsats kommer dock fokus att ligga på hur företaget är beroende av social legitimitet. Vilket kan ses som något företagets samtliga intressenter tillsammans förfogar över.

3.2.3 Legitimitet

“Prosperity is not just economic and cannot be measured by averages alone. It has to be societal too, and that depends on distribution. Real prosperity combines economic development with social generosity”⁸⁴

⁷⁹ Donaldson T., “Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications” (1995).

⁸⁰ Hill C.W.L och Jones T.M. “Stakeholder-Agency Theory” (1992).

⁸¹ Frooman, J. ”Stakeholder influence Strategies” (1999).

⁸² Pfeffer, J. och Salancik, G. R. “The external control of organizations” (1978).

⁸³ Stormer, F. ”Making the Shift: Moving from ‘Ethics Pays’ to an Inter-Systems Model of Business” (2003).

⁸⁴ Mintzberg H, Simons R and Basu , “Beyond selfishness”, (2002), 73.

Mintzberg *et al* ser att det skett en förändring i en lång tradition av självupptagenhet och hänsynslöshet som har karakteriserat vinstmaximerande företag. De menar att traditionen har utmanats och att det sedan tragedin, som inträffade den 11 september 2001, har inneburit ökad uppmärksamhet över den obalans som existerar mellan samhället och företagets egenintresse. Besattheten kring att bara agera i företagets bästa (företagets egenintresse) har kommit att gett vika för att ge mer utrymme för ett samhällsengagemang och på så sätt gå mot en bättre balans mellan de två.⁸⁵

Denna diskussion utmynnar i resonemang kring ämnet legitimitet där det bland annat handlar om företagets roll för att bidra till återskapandet av denna balans. Med hänsyn till detta har teori kring företags samhällsansvar, CSR, diskuterats. Härvid fortsätter diskussionen med anknytning till CSR och intressentteori, men med hänsyn till begreppet social legitimitet.

Legitimitet talas det om i samband med olika företags behov av att uppnå social acceptans, där det sociala ansvaret fungerar som medel. Galavielle förklarar att ett företag måste tillgodose ett samhällligt intresse om det ska vinna förlåtelse för ett mindre anständigt beteende, varav han menar att orsaken till industrin av etiska företag utgörs av strävan efter legitimitet.⁸⁶ Precis som Galavielle påpekar så *”behöver inte produktion och utbyte bara bidra till ett monetärt utbyte för de inblandade, utan de bör även anta en social roll i den mening att, i modern terminologi uttryckt, bidra till underhållet av den sociala vävnaden”*⁸⁷.

Med hänsyn till Holme och Watts definition av CSR, bör företagets sociala ansvar delvis innebära en förbättring av livskvaliteten hos människor och samhället i stort.⁸⁸ Chand menar att ett företag kan uppnå viss legitimitet genom att uppfylla ett samhällets efterfrågan. Anledningen till detta menar Chand är att det ofta är genom att efterfråga något *”som samhället interagerar med företag”*.⁸⁹ På grund av avsaknaden av konsensus mellan forskare och teoretiker vad gäller tydliga kriterier för legitimitet, väljs ett antal faktorer utifrån

⁸⁵ Mintzberg H, Simons R and Basu , “Beyond selfishness”, (2002).

⁸⁶ Galavielle Jean-Pierre, ”Business Ethics is a Matter of Good Conduct and of Good Conscience?” (2004).

⁸⁷ Fri översättning av Galavielle Jean-Pierre, ”Business Ethics is a Matter of Good Conduct and of Good Conscience?” (2004).

⁸⁸ Holme och Watts i Chand Mausud, “The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance.” (2006).

⁸⁹ Fri översättning av Chand Mausud, “The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance.” (2006), 241.

forskning kring CSR, vilka ifall de uppfylls, anses vara indikatorer på legitimt agerande. En sådan CSR ansats, som innebär tillfredställelse av en ”social efterfrågan”, kallas integrativ.⁹⁰

Utifrån resonemanget som förts av Holme, Watts och Chand, antas att uppfyllande av efterfrågan, vilket antas även kan ses som en ansats för att försöka förbättra livskvaliteten, vara en indikation på ett legitimt agerande.

3.2.4 Corporate Social Responsibility

Utifrån redogörelsen av CSR-teori, under avsnittet tidigare forskning, märks en tydlig splittring inom området. Å ena sidan finns det forskare som ser CSR enbart utifrån ett ekonomiskt perspektiv å andra sidan finns det dem som anser att CSR ska ha sin grund i etiken. I denna uppsats kommer utgångspunkt tas utifrån den diskussion som Michaela Driver för i artikeln: *Beyond the Stalemate of Economics versus Ethics*. Driver menar att ett etiskt respektive ekonomiskt perspektiv på CSR inte är varandras motsatser, utan snarare två poler på samma skala. Skillnaden ligger i hur företaget definierar sig självt. En del företag anser sig vara mer eller mindre skilda från samhället medan andra insett att det inte finns någon möjlighet att separera de båda enheterna. I de fall företag verkar från ett rent intressentperspektiv kan det argumenteras att det inte finns någon skillnad mellan vad som görs med grund i ekonomi respektive etik då företaget bara kan beskrivas genom relationen mellan dess intressenter det vill säga samhället.⁹¹

I analyskapitlet kommer det argumenteras för en koppling mellan livsmedelsbutikers anpassning av sortimentet till en ökad kulturell mångfald och socialt ansvarstagande genom att ett socialt behov tillfredställs. Ingen vikt kommer att läggas vid att utvärdera huruvida svensk livsmedelsindustris agerande har sin grund i ett moraliskt/etiskt ansvarstagande eller i möjlighet till förbättrade affärsmöjligheter. Detta eftersom de båda, med hänsyn till Drivers argument och CRM-teori, kan argumenteras vara oskiljaktiga⁹². Med hänsyn till CRM- teori och Drivers resonemang blir det motiverat att utreda konsekvenser snarare än motiv.

⁹⁰ Chand Mausud, “The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance.” (2006), 240.

⁹¹ Driver, M. “Beyond the Stalemate of Economics versus Ethics: Corporate Social Responsibility and the Discourse of the Organizational Self.” (2006).

⁹² Driver, M. “Beyond the Stalemate of Economics versus Ethics: Corporate Social Responsibility and the Discourse of the Organizational Self.” (2006).

3.2.5 Cause Related Marketing

Cause Related Marketing kan definieras enligt följande:

*“Any marketing activity undertaken by a company designed to simultaneously benefit the company and the charity, or similar cause”.*⁹³

I denna uppsats kommer Cause Related Marketing -teori användas för att förklara den koppling som finns mellan CSR och differentiering. Det kommer i analysen diskuteras huruvida differentieringsstrategier med anknytning till CSR har bättre chanser att lyckas. Nedan följer en kortare beskrivning av teoribildningen kring ämnet Cause Related Marketing.

Sedan början av 1990-talet har konsumenter världen över alltmer börjat röra sig från den materialistiska syn på tillvaron som karakteriserade 80-talet. Detta för att alltmer uppmärksamma nödvändigheten i att eftersträva en långsiktigt hållbar livsstil i harmoni med omvärlden. Detta kan bland annat argumenteras för utifrån det faktum att konsumenter i allt större utsträckning efterfrågar produkter tillverkade med hänsyn till såväl miljö som andra etiska aspekter⁹⁴.

Även om begreppet marknadsföring alltmer utsträcks för att involvera nya aspekter kan dess retoriska bas påstås vila på någon form av utbyte. Då det utifrån intressentteori kan argumenteras att alla relationer bygger på någon form av utbyte, blir det möjligt att utveckla begreppet marknadsföring. Begreppet kan då involvera även kommunikation med icke kommersiella kunder det vill säga även andra typer av intressenter⁹⁵.

Historiskt har företags sociala ansvar tagit sitt uttryck i olika filantropiska engagemang, där pengar exempelvis donerats till olika hjälporganisationer. Det har dock visats att allt fler företag väljer att engagera sig i sådant socialt ansvarstagande som kan förenas med företagets mer övergripande mål⁹⁶. Cause Related Marketing blir, enligt dess förespråkare, ett strategiskt marknadsföringsverktyg som möjliggör en sådan förening.

⁹³ Hawkes, G. och Stead, J. “Who chooses? The family and their buying decisions. The influence of partnerships between companies and charities on family purchasing decisions” (1996).

⁹⁴ Smith, W. and Higgins, M. ”Cause Related: Ethics and Ecstatic.” (2000).

⁹⁵ Smith, W. and Higgins, M. ”Cause Related: Ethics and Ecstatic.” (2000).

⁹⁶ L’Etang och M. Pieczka. “Critical perspectives in public relations.” (1996).

Undersökningar utförda i Storbritannien under senare delen av 1990-talet visar att 86 procent av de tillfrågade konsumenterna hellre skulle köpa en produkt som är kopplad till någon form av moralisk/social fråga, exempelvis miljö eller hälsa, ifall pris och kvalitén på produkten var densamma. Av de tillfrågade skulle dessutom 64 procent vara villiga att betala ett prisprium för en sådan produkt⁹⁷.

För företag blir Cause Related Marketing ett sätt att förbättra sin image och öka sin försäljning genom att ge sitt varumärke en moralisk dimension. Detta betyder att kundens intresse för att företaget ska ta ett socialt ansvar leder till ökade konkurrensfördelar⁹⁸. Exempel på detta är företag som tar ett tydligt miljöansvar, som verkar för att förhindra barnarbete med mera.

Det finns naturligtvis dem som menar att det inte är moraliskt försvarbart att bli rik på etik. Det finns även de som förespråkar att Cause Related Marketing enbart ska bygga på att dra in finansiella resurser som sedan distribueras vidare till lämpliga ändamål samtidigt som det skapar fördelar för företaget. För att försvara, att det kan vara etiskt riktigt att använda ett socialt ansvarstagande för att tjäna pengar, brukar en utilistisk ansats väljas. Med en sådan ansats menas att det är resultatet av ett visst handlande som ska avgöra huruvida det är rätt eller fel, inte motiven bakom⁹⁹.

Det bör trots allt påpekas, att även om det kan anses legitimt att tjäna pengar på att ta ett utökat samhällansvar, så krävs det ett engagemang och en vilja att verkligen göra gott. I de fall då företag enbart är ute efter att tjäna pengar och skapar en fasad de egentligen inte lever upp till, blir ansvarstagandet istället ett tecken på omoral¹⁰⁰.

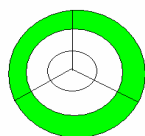
⁹⁷ Gray. R. "Cause for thought." (1997).

⁹⁸ Smith. W. and Higgins. M. "Cause Related: Ethics and Ecstatic." (2000).

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Baudrillard, J. *Fatal Strategies* (1990).

3.3 Kundnivå



3.3.1 Konsumtionsmönster i en ny kultur

För att illustrera hur konsumtionsvanor, påverkade av kulturell bakgrund, ändras när människor integreras i nya kulturer har Koctürk utvecklat en teori och modell. Enligt denna teori benämns de livsmedel från den ursprungliga matkulturen, vilka människor sist överger som stapellivsmedel. Dessa utgörs av exempelvis potatis, ris och couscous. Vidare benämns resterande livsmedel, kompletterande, vilka används för att komplettera stapellivsmedlen. Koctürk menar att det är prioriteringen av de kompletterande livsmedlen som är mest utmärkande och påtagliga för skilda kulturer. Det vill säga, skillnaderna mellan kulturer är mest påtagliga i avseende vilka kompletterande livsmedel som prioriteras och är på så sätt utmärkande för respektive kultur.¹⁰¹

Konsumtionens symboliska värde för individers identitet anses vara av betydelsefull karaktär. Fjellström menar att mat till närmaste grad är identitet, vilket implicerar att ett byte av mat likväl skulle innebära ett byta av identitet.¹⁰² Detta styrker resultaten i Jonssons studie vilka visar på en ökad känsla av att vara svensk som kom i samband med att svenskar med utländsk bakgrund anammade svensk mattradition¹⁰³. Enligt en studie av Isaksson framgår att matens centrala betydelse för kulturen var uppenbar redan i början av järnåldern, då den användes i syfte att ge uttryck för en kulturell tillhörighet¹⁰⁴.

Enligt Conway är det legitimt att tala om konsumtionsförändringar i samband med individuella förändringar. Detta kan implementeras i en kontext av kulturell förändring, det vill säga då individen sätts i en ny kulturell miljö, varför det med hänsyn till vad Conway menar bör vara intressant att studera vad detta ger för implikationer på individens konsumtion.¹⁰⁵ Med hänsyn till detta har en ansats tagits i syfte att bryta ner och förklara

¹⁰¹ Nadjafi, Hassan, "Marknadssystemets anpassningsförmåga", (2000).

Fjellström, Christina, "Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003". (2003).

¹⁰² Fjellström, Christina, "Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003". (2003).

¹⁰³ Jonsson i "Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003". (2003).

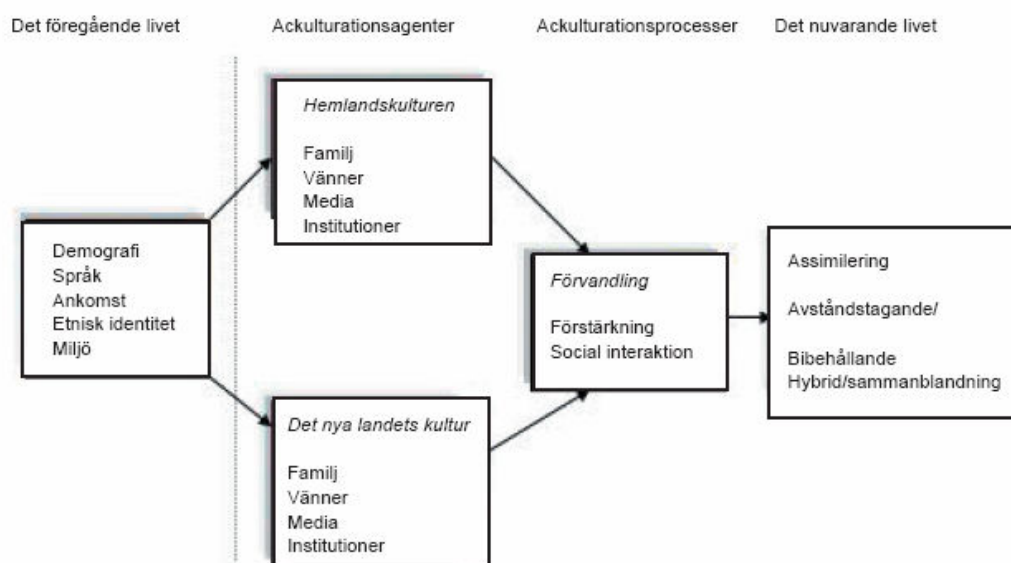
¹⁰⁴ Isaksson i "Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003". (2003).

¹⁰⁵ Conway i "Maten och det nya landet" (2006).

kulturell förändringsprocess. Processen är, enligt Laroche, uppbyggd av två dimensioner; ackulturation, som i sig består av fyra faser samt etnisk identitet och dess bevarande.¹⁰⁶

3.3.2 Ackulturation

Denna dimension förklarar förändringar i individens beteende vilket omfattar den konsumerade maten. De fyra faser vilka Laroche identifierat i syfte att förklara den kulturella förändringsprocessen vilken en individ genomgår illustreras med följande modell:



Figur 6: Ackulturationsprocessen

Den första fasen utgörs av karaktäristika ur individens bakgrund som kommer att påverka individen då denna väljer att lämna exempelvis hemlandet. Den andra processen rymmer interaktionen mellan den nya och gamla kulturen med hänsyn till ackulturationsagenter. Fas tre beskriver en förvandling då nya vanor utökar individens existerande i samband med att ackulturationsfasen initierats. Den sista fasen i ackulturationsprocessen handlar om hur individen väljer att förhålla sig till den nya kulturen i samband med det ”nya livet”, det vill säga huruvida individen väljer att integrera den nya kulturen i sin konsumtion och ändra tidigare invanda mönster.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Laroche et al. “Maten och det nya landet” (2006).

¹⁰⁷ Laroche et al. “Maten och det nya landet” (2006).

Enligt Conway är individens förhållningssätt beroende av dennes vilja att integrera sig. Detta innebär att, beroende av om individen kommer att vilja uppnå acceptans i det nya samhället kommer denne välja att anpassa det existerande beteendet. Assimilering rymmer det beteende där individer vill förstå och integrera sig i det nya samhället och dess kultur. Peñaloza som står bakom ovanstående illustration av ackulturationsprocessen gör skillnad på individuell anpassning och en konsuments anpassning till kulturella förändringar, vilket han menar fokuserar på olika aspekter av ackulturationsprocessen. Enligt honom omfattar konsumentens ackulturationsprocess även inläring och kunskap om marknadslogiken som karaktäriserar den nya kulturen. Han menar vidare att kontakten med den nya kulturen och dess marknadslogik skapar en tredje kultur genom en hybrid av den gamla och nya, vilket innebär att individen bibehåller den gamla kulturen med influenser av den nya. Det ställningstagande eller förhållningssätt individen väljer i samband med kontakt med en ny kultur anses därför uppenbara sig i individens konsumtion där denna väljer assimilation, avståndstagande eller bibehållande/hybrid.¹⁰⁸

3.3.3 Etnisk identitet och dess bevarande

Från aspekten samhällelig social integration påverkar, enligt Peñaloza, en ökad heterogenitet viljan att integrera sig och bli en del av en annan kultur. Vidare har det även en stor betydelse hur den nya kulturen accepterar och behandlar den ”nya” individen. Som tidigare nämnts utgör integrationsagenterna en viktig aspekt i brobyggandet kulturellt emellan. Konsumtionens symboliska innebörd medför att denna används i integrationssyfte.¹⁰⁹ Enligt Bryceson och Vuorela blir sådana familjer vilka de kallar transnationella inte helt integrerade i den nya kulturen men blir heller inte ett av hemlandskulturens prototypshus. De menar att familjerna blir en kombination av dessa varav en frontlivsstil bildas vilket kan liknas den tredje kultur vilket bland annat Laroche, Peñaloz och Conway talar om.¹¹⁰

¹⁰⁸ Brembeck, Helene et al. “Maten och det nya landet” (2006).

¹⁰⁹ Peñaloza 1994 i “Maten och det nya landet” (2006).

¹¹⁰ Brembeck Helene et al. “Maten och det nya landet” (2006).

4 EMPIRI

Detta kapitel inleds med en kort presentation av intervjuobjekten. Därpå presenteras det empiriska materialet utefter de tre perspektiven.

4.1 Beskrivning av intervjuobjekten

4.1.1 Svensk dagligvaruhandel

Svensk Dagligvaruhandel kan beskrivas som en paraplyorganisation, öppen för medlemskap för företagskedjor och organisationer som verkar på den svenska dagligvarumarknaden. Medlemmar i organisationen måste direkt eller indirekt företräda en verksamhet med detaljhandelsförsäljning. Idag har organisationen fyra medlemmar: ICA Sverige AB, Axfood AB, Bergendahl Gruppen AB samt COOP Sverige AB. Svensk Dagligvaruhandel arbetar med att driva olika typer av näringspolitiska frågor rörande produktsäkerhet, utbildning, butikssäkerhet, logistik och miljö.¹¹¹ Thomas Svaton, som sedan ett par år tillbaka är VD för organisationen, har varit verksam inom dagligvaruhandeln sedan år 1975.¹¹²

4.1.2 Svensk handel

Svensk handel är en del av Svenskt näringsliv och representerar 13 500 handelsföretag i Sverige. Bland dessa medlemmar återfinns bland annat ICA, Axfood och Bergendahls. De arbetar med lobbying gentemot media, politiker och myndigheter för att stärka sina medlemmars ställning. Svensk handel erbjuder även sina medlemmar juridisk och arbetsrättslig hjälp. De fungerar också som handelns arbetsgivarpart vid förhandling av kollektivavtalen med fackförbunden. Vi har intervjuat Sven-Arne Karlsson som är regionchef på deras kontor i Malmö.¹¹³

¹¹¹ www.svenskdagligvaruhandel.se

¹¹² Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹¹³ Intervju med Sven-Arne Karlsson, Svensk Handel, 2006-11-17.

4.1.3 COOP Konsum, Lund

Jerry Larsson är butikschef på COOP Konsum vid Mårtenstorget i Lund. Han har arbetat inom livsmedelsbranschen sedan slutet av 70-talet inom såväl ICA som Konsum men även externt som säljare för olika livsmedelsproducenter. Affärens kunder består främst av innestadsbor med övervägande svensk bakgrund som inte är särskilt priskänsliga. Detta avspeglas i butikens profil, prisläget är förhållandevis högt och utbudet av etnisk mat inte särskilt stort.¹¹⁴

4.1.4 Willys, Malmö

Willys ägs idag, precis som Hemköp, av Axfoodkoncernen. Magnus Hansson är butikschef för Willys på Celsiusgatan i Malmö. Han har arbetat inom Axfood i 23 år och var en av drivkrafterna när Willys-konceptet startades. Han har tidigare även arbetat med andra butikskoncept inom Axfood, bland annat Favör. Willys på Celsiusgatan öppnade år 2000 och är till ytan den största Willysbutiken av de 108 butiker som idag finns i Sverige. Butiken omsätter 280 miljoner kronor vilket är något lägre än för några år sedan eftersom konkurrensen har ökat. Butiken har ett genomarbetat mångfaldighetsperspektiv, som främst avspeglar i en diversifiering av produktutbudet.¹¹⁵

4.1.5 City Gross, Malmö

City Gross Rosengård i Malmö är idag regionens största livsmedelsbutik med en omsättning på drygt 400 miljoner kronor. City Gross ägs, precis som AG: s och EKO, av Bergendahl Gruppen AB. Butikschefen Patrik Persson har arbetat tio år inom livsmedelsindustrin varav det senaste året som butiksansvarig för City Gross i Rosengård. Innan dess var Patrik verksam på AG: s i Lund och centralt inom Hemköp Sverige. I lokalen där City Gross Rosengård idag ligger har ett flertal andra Svenska livsmedelsbutiker tidigare haft verksamhet. De har dock samtliga misslyckats med att få lönsamhet. Butiken har en genomarbetat plan för att möta sin kundkrets som till femtio procent består av personer med utländsk bakgrund. Produktutbudet har ett stort inslag av utländska produkter, exempelvis är butiken en av få i Malmö-området som har balaklava året runt, inte bara i samband med ramadan. Personalstyrkan består av

¹¹⁴ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

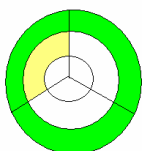
¹¹⁵ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29.

sjuttio olika nationaliteter som pratar 120 olika språk. De har även tagit ett socialt ansvar, butiken stöder den lokala fotbollsklubben och nattvandrarerna i Rosengård.¹¹⁶

4.1.6 ICA

ICA Maxi Västra hamnen i Malmö öppnades 2004 och drivs idag av butiksansvarig Andreas Nilsson. Andreas är 28 år och har arbetat åtta år inom livsmedelsbranschen. ICA: s koncept bygger på att alla handlare ska äga sin butik även om ICA går in och hjälper till med finansiering i inledningsfasen. Butikens kundgrupp består till största delen av höginkomsttagare med svensk bakgrund. Det medför att butiken har en lite exklusivare profil med exempelvis egen köttchark och manuell ostbetjäning. Utbudet av utländska varor är relativt begränsat och omfattar främst tacos och asiatisk mat.¹¹⁷

4.2 Branschnivå



Den svenska dagligvaruhandeln karaktäriseras av stark koncentration till fyra stora handelsblock ICA, COOP, Axfood och Bergendahls. Dessa fyra står tillsammans för 90 procent av all livsmedelsförsäljning i Sverige. Bland dessa är ICA klart störst med en marknadsandel på 43 procent, COOP och Axfood med 22 procent vardera och Bergendahls på ungefär 5 procent. Den återstående delen består av mindre ägarledda butiker samt lågpriskedjorna Lidl och Netto.¹¹⁸

4.2.1 Historisk tillbakablick

Under början av 1980-talet kritiserades livsmedelsbutikerna för att de var alltför lika varandra. De hade en snarlik prissättning, layout och marknadsföring samtidigt som de var ungefär lika stora. Delförklaringar var att regeringen tillämpade prisregleringar och att kommunerna använde sig av ett strikt planmonopol. Livsmedelskedjorna tog dock åt sig av kritiken och började arbeta fram strategier för att särskilja sig. Exempel på differentieringsstrategier var

¹¹⁶ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹¹⁷ Intervju med Andreas Nilsson, butikschef på ICA Maxi i Västra Hamnen i Malmö, 2006-11-30.

¹¹⁸ Marknadsundersökning av AC Nielsen, ”Shopper trends 2006 Sweden”
Eliasson, J & Hagström, C-J, *Dagligvaruhandeln*, (2002).

butiksläge, öppethållande, sortimentsbredd och personalens kunskap.¹¹⁹ Exempelvis lanserade COOP under denna period ett ekologiskt sortiment och sitt egna varumärke *Blåvitt*, vilket de var först med i Sverige.¹²⁰

Lågprisbutiker var fram till slutet av 1980-talet ett relativt okänt begrepp i Sverige. De få som fanns, betraktades av de etablerade aktörerna, som mindre störningsmoment som inte utgjorde något större hot. År 1990 hade dock antalet lågprisbutiker växt till ett drygt 100-tal vilka tillsammans omsatte ungefär fem miljarder kronor. Spar Inn var den största kedjan med elva butiker runt om i landet som omsatte totalt 600 miljoner kronor. Exempel på andra lågprisbutiker var HP Storköp, Exet, Spar Livs och Willy's Cash. Grossisten Dagab låg bakom flera av dessa koncept.¹²¹

Under 1990-talets första hälft insåg de stora aktörerna att de var tvungna att agera. Lågprisbutiker var ett koncept som fungerade och kunde inte längre negligeras. ICA:s respons blev att lansera lågpriskedjan Rimi. Detta gjordes främst genom att redan existerande ICA-affärer gjordes om till Rimi-butiker. COOP valde att starta särskilda lågprisbutiker under namnen Fakta och Prix. Bergendahl Gruppen AB öppnade sin första City Gross-butik i Hyllinge som snabbt, omsättningsmässigt, blev Sveriges största matvaruaffär.¹²² År 2001 hade antalet lågprisbutiker ökat till 350 stycken och butikernas totala omsättning femdubblats från 1990 till drygt 24 miljarder. Genom en lyckad sammanslagning av LLs Livs och Willys Cash, som tillsammans bildade Willys, hade Axfood-koncernen lyckats erövra drygt 50 procent av lågprismarknaden. ICA hade en marknadsandel på 26 procent, COOP och Bergendahls hade cirka sju procent vardera. Under de kommande åren intensifierades konkurrensen än mer, då två nya aktörer tog sig in på den svenska marknaden. I augusti 2001 introducerades Netto genom ett joint venture mellan Danska Supermarked AS och ICA. Ett och ett halvt år senare beslutade även den tyska livsmedelsjätten Lidl att expandera till den svenska marknaden. Båda dessa kedjor hade en uttalad lågprisstrategi vars mål var att erbjuda kunderna de billigaste produkterna.¹²³

¹¹⁹ Eliasson, J & Hagström, C-J, *Dagligvaruhandeln*, (2002).

¹²⁰ www.COOP.se (2006) COOPs Historia

¹²¹ Eliasson, J & Hagström, C-J, *Dagligvaruhandeln*, (2002).

¹²² Eliasson, J & Hagström, C-J, *Dagligvaruhandeln*, (2002).

¹²³ www.netto.se och www.lidl.se

4.2.2 Övergripande trender

En utveckling som gått hand i hand med framväxten av lågprisbutiker är att butikerna blir allt större. Jättelika stormarknader, vanligen belägna i städernas utkanter, har vuxit upp som svampar ur jorden de senaste åren. Det finns en naturlig koppling mellan stormarknaderna och lågpriskoncept. För att kunna hålla låga priser krävs stordrift och skalfördelar. Därför faller det sig naturligt att många lågprisbutiker också är stormarknader¹²⁴. Dessutom är det en trend mot mer ”One stop shopping”. Det innebär att kunderna efterfrågar allt fler produkter som inte är matvaror såsom skivor, köksredskap och handdukar. Stormarknader är den enda butiksform som kan erbjuda kunderna denna kombination av ett brett sortiment och låga priser. För att komplettera inköpen på stormarknaderna handlar kunderna på lokala jour- och kvartersbutiker. Detta sätter en stor press på butikerna som befinner sig i mellansegmentet, så kallade supermarket. Supermarkets är den butiksform som minskat mest de senaste åren. De är ofta lokaliserade i stadskärnor och försöker konkurrera med stormarknaderna. Detta är dock mycket svårt då lokalhyrorna är högre och stordriftsfördelarna inte är lika utpräglade som för stormarknaderna. Detta innebär att de tvingas ta högre priser vilka gör att de förlorar kunder.¹²⁵

Denna utveckling styrks av Jerry Larsson, butikschef på Konsum på Mårtensstorget i Lund, en butik som faller inom kategorin Supermarket. Han menar att butiken inte har någon möjlighet att konkurrera prismässigt med exempelvis Willys- och Nettobutikerna som är belägna utanför Lunds stadskärna. Just Konsum på Mårtensstorget har klarat sig bra tack vara att innerstadsborna i Lund inte tenderar att vara priskänsliga. Överlag inom COOP-koncernen är det dock Supermarket-butikerna som har det allra svårast.

Samtliga som har intervjuats menar att det råder en mycket stark konkurrensintensitet inom branschen. Sedan lågpriskonceptets genombrott i början på 1990-talet har konkurrensen bara ökat, med fler butiker och minskade marginaler. Ovanpå på detta kom Nettos och Lidl's inträde på den svenska marknaden under 2000-talet, vilket stärkte den hårda konkurrensen ännu mer. ”*Detta rörde helt klart om i branschen och alla aktörer började helt plötsligt konkurrera med pris*”¹²⁶. Dessutom har det skett en stor nyetablering bland de existerande

¹²⁴ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹²⁵ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29.

Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹²⁶ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

aktörerna de senaste åren. Willys har exempelvis expanderat från 14 till 108 butiker på sju år. Detta innebär att det sker en kannibalism bland aktörernas egna butiker. Willys på Celsiusgatan i Malmö har känt av detta fenomen, omsättningen har minskat under de senaste åren, då flera nya Willysbutiker har öppnat inom regionen¹²⁷.

Konkurrensintensiteten tar sig också uttryck i att konkurrenterna har full kontroll på hur det går för varandras butiker. Har en aktör en butik, vars omsättning är över den förväntade, dröjer det inte länge för än konkurrenterna har hittat dit. Exempelvis förväntar sig butikschefen för ICA Maxi i Västra Hamnen att fler handlare kommer att slå sig ner i detta område snart. Denna butik har sedan starten för ett drygt ett år sedan gått mycket bra. Detta är, enligt butiksansvarig Andreas Nilsson, ett säkert tecken att någon av konkurrenterna snart kommer öppna en egen butik i området.¹²⁸

En annan övergripande trend är att de fyra stora aktörerna rationaliserar sina inköp alltmer. Alla är idag sina egna grossister vilket innebär att de gör inköp till samtliga butiker inom respektive kedja. Detta innebär att de har en stor förhandlingsmakt, men det har fått till följd att utbudet likformas och att möjlighet till diversifiering för enskilda butiker blir små. Den starka fokuseringen på pris har spätt på denna utveckling vilket gjort att utrymmet för mindre och ovanligare beställningar har minskat. Det finns dock möjlighet för enskilda butiker att använda sig av alternativa grossister eller själva göra direktbeställningar från råvarutillverkaren. Detta är dock ingen enkel process, det kräver tid, resurser och kunskap.¹²⁹ City Gross i Rosengård är ett exempel på en butik som utnyttjat detta. Genom sin storlek har de möjlighet att göra stora direktbeställningar från producenterna. Butikschefen exemplifierade med att de gjorde beställningar på containrar av äpplen direkt från Spanien. Han menar dock att City Gross i Rosengård var en av få butiker i Sverige som hade möjlighet att göra detta tack vare sin storlek. För mindre butiker, som inte når deras omsättning, skulle det aldrig bli lönsamt.¹³⁰

De butiksansvariga för de fyra kedjorna tycks även urskilja att de i allt större omfattning måste anpassa sin butik och sitt sortiment efter sin lokala kundgrupp, något som försvåras av

¹²⁷ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29.

¹²⁸ Intervju med Andreas Nilsson, butikschef på ICA Maxi i Västra Hamnen i Malmö, 2006-11-30.

¹²⁹ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

Intervju med Sven-Arne Karlsson, Svensk Handel, 2006-11-17.

¹³⁰ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

den stora rationaliseringen hos aktörerna i branschen. Ansvariga menar att det till och med handlar om överlevnad. Om man inte lyckas anpassa butiken till sin kundgrupp kommer den inte att bli långlivad. Exempelvis hade det, innan City Gross etablerade sig i Rosengårds Centrum, legat ett flertal andra butiker i samma lokal, däribland en ICA-butik. Ingen av dessa lyckades dock att nå lönsamhet. Misstaget som butikerna gjorde var, enligt Patrik Persson, att de inte anpassade sig efter sin lokala situation. ICA-butiken använde sig att samma grundkoncept som de använder i övriga Sverige. City Gross däremot anpassade både sortiment och personalstyrka efter den mångkulturella kundgruppen.

En trend som inte har gått att undvika är det egna märkesvarornas frammarsch i butikerna. COOP lanserade, som tidigare nämnts, redan på 80-talet egna märkesvaror. Det var dock på sena 90-talet som utvecklingen tog fart i Sverige. Idag har ICA, COOP och Axfood alla ett brett sortiment av egna märkesvaror, mellan 10-20 procent av det totala utbudet. ICA har kommit längst, men COOP och Axfood är inte långt efter. I jämförelse med Lidl är de dock inte i närheten. Lidl har som utgångspunkt att hela deras sortiment ska bestå av egna märkesvaror, något de dock har frångått något under den senaste tiden. Det finns flera anledningar till att egna märkesvaror har växt. Det minskar beroende av leverantörerna då kedjorna, i många fall, kan tillhandahålla sina egna märkesvaror som alternativ. De egna märkesvarorna har också vanligen högre marginaler än de traditionella varumärkena. Dessutom ger de egna märkesvarorna kedjorna en möjlighet att profilera sig gentemot sina konkurrenter.¹³¹

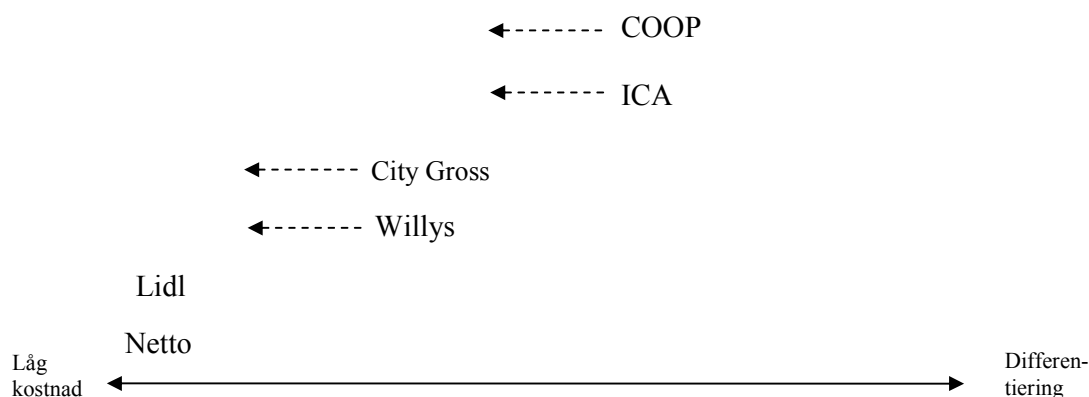
I våras kom AC Nielsen, som anlitas frekvent av branschen för att spåra kundernas preferenser, med sin rapport "*Shopper trends 2006 Sweden*". Den visade på en del intressanta resultat. Butikslojaliteten hos kunderna är, liksom tidigare år, mycket låg. ICA Maxi har den högsta kundlojaliteten, bland samtliga konsumenter, med 2.62 på en tiogradig skala. Därefter följer COOP Forum, ICA Kvantum och ICA Supermarket. Jämfört med andra branscher har kunderna en mycket låg märkeslojalitet, de byter butik utan större eftertanke. Av undersökningen framgår också vilka variabler som kunderna ansågs vara viktigast vid val av butik. Högst upp kom renlighet och hygien, följt av högkvalitativ fräsch mat och varor som

¹³¹ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.
Intervju med Sven-Arne Karlsson, Svensk Handel, 2006-11-17.

ger bra värde för pengarna. Intressant var att kategorin ”låg kostnad på de flesta varorna” först kom på trettonde plats av 23 alternativ.¹³²

4.2.3 Sammanfattning och framtida trender

Över tiden har fokus skiftat bland landets livsmedelsaktörer. Under 80-talet var differentiering i fokus, kedjorna försökte på olika sätt skapa mervärde till kunderna. Under 90-talet förändrades långsamt bilden, lågt pris blev allt viktigare. Netto och Lidl's intåg markerade definitivt att lågpris hade blivit den dominerade strategin. Utvecklingen inom branschen under 2000 - talet kan illustreras med följande schematiska figur.



Figur 7: Branschutveckling

De streckade linjerna visar hur övriga kedjor reagerade när Lidl och Netto valde att etablera sig i Sverige. Samtliga aktörer försökte närma sig Netto och Lidl prismässigt. Det fick bland annat som följd att de blev tvungna att rationalisera sina inköp för att skära kostnader något som gick ut över produktutbudet. Detta spädde på den likformighet som de båda representanterna från Svensk Handel och Svensk Dagligvaruhandel menar råder i branschen.

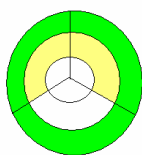
Det finns dock tendenser som tyder på att denna utveckling är på gång att brytas. Netto och Lidl har sedan starten haft lönsamhetsproblem. Allt fler kunder har tröttnat på det enformiga utbudet och väljer butiker med ett bredare sortiment. Det förklarar framgången för butiker som City Gross och Willys som försöker erbjuda både ett brett produktutbud och låga priser.

¹³² Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

Lidl har reagerat på denna utveckling genom att komplettera sina egna produkter med starka varumärken som exempelvis Coca-Cola och Arla.¹³³

Utveckling inom branschen kan beskrivas som att kedjorna ”*har kastat sig runt samma påle*”. Det vill säga, de liknar i allt för hög grad varandra. Detta har medfört att det idag finns stora möjligheter för kedjorna att differentiera sig. Utvecklingen mot ökad differentiering har redan börjat fast många konsumenter inte har uppfattat den.¹³⁴ Detta sker framförallt genom att butikerna försöka skapa en större mångfald i produktutbudet. Något som görs genom att komplettera med egna varumärken, som i de flesta fall är lågprisalternativ, även om det finns ett antal premiummärken. I utlandet har denna utveckling kommit längre, något som kan exemplifieras med att flera kedjor har enormt långa kyldiskar med olika yoghurtssorter. Detta kommer vi dock inte få uppleva i Sverige eftersom vi endast är nio miljoner invånare men det kommer vara en trend åt det hållet.¹³⁵ Den första kedjan att välja en riktigt uttalad differentieringsstrategi var Hemköp som i april 2006 lanserade sitt hälsokoncept. Det ”nya” Hemköp ska genomgående präglas av en hälsoprofil. Det sker bland annat genom godisfria kassor, lanseringen av egna varumärket ”Hemköps nyttiga” och ökning av nyckelhålmärkta produkter.¹³⁶

4.3 Samhällsnivå



4.3.1 CSR inom livsmedelsbranschen

Corporate Social Responsibility inom livsmedelsbranschen har hittills mestadels handlat om vilken personalpolitik som förs samt kontroll av varor och leverantörer. Det finns en miljödimension, en produktdimension och en humandimension inom begreppet CSR. De tre dimensionerna är sedan var för sig definierade i olika policies. Dessa behandlar framförallt vilka leverantörer som väljs och de krav som ställs på dem men de tar även upp hur företagets

¹³³ Westholm, Emelie, ”*Lyx en ny trend i matbutikerna*” publicerad på realltid.se 15/5-2006

¹³⁴ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹³⁵ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹³⁶ Pressmeddelande 26/04-2006, ”Hemköp sätter hälsan i centrum”, nedladdad från axfood.se

dagliga verksamhet bör drivas i butiken. Dessa policys eller så kallade ”code of conducts” ligger en bra bit över vad lagen kräver.¹³⁷

En ökad handel med varor, vars ursprung är långt ifrån det land där de sedan säljs, har gjort att det blivit allt svårare att kontrollera och ha god insyn i hela värdekedjan. Detta har öppnat upp för olika typer av certifieringsorganisationer som arbetar med att garantera att de krav som ställs på såväl god behandling av arbetskraft som miljöhänsyn och produktkvalitet verkligen uppfylls. Exempel på denna typ av certifikat är Svanen, Krav och Rättvisemärkt.¹³⁸ Flera av de stora aktörerna har även anställda runt om i världen som arbetar för att garantera att leverantörerna lever upp till de krav som ställs. ”*Axfood har anställda som reser runt bland leverantörer i exempelvis Kina. De för protokoll och gör uppföljningar för att kunna kräva förbättringar, blir det inga förbättringar så byts leverantören ut*”¹³⁹

Det kan även urskiljas en trend i hur livsmedelsbutiker väljer att kommunicera ett socialt ansvarstagande. Det blir allt vanligare med tydlig skyltning i butikerna för att uppmärksamma kunden om de produkter som antingen är mer miljövänliga, hälsofrämjande eller producerade under garanterat humana förhållanden.¹⁴⁰ Produktdimensionen har alltid stått i centrum. Den innefattar vilka kvalitetskrav som ställs på produkten och är en garanti att det inte finns någon direkt hälsorisk förenad med konsumtion av varan. Hälsoaspekten har på senare tid blivit allt mer uppmärksammas, det säljs mer och mer av produkter nischade mot hälsa och vi tänker mer hälsosamt. Idag finns exempelvis väldigt få brödsorter som inte har ett hälsobudskap¹⁴¹.

Miljödimensionen har hittills kommit på andra plats men det är något som växt sig allt starkare under de senaste åren. Här beaktas den inverkan produktionen som produkten har på miljön men även hur pass nedbrytbar den är efter att den konsumerats. Humandimensionen innefattar kontroll av att produkter inte produceras med hjälp av arbetskraft som behandlas inhumant. Möjlighet till fackligt deltagande, begränsat antal arbetstimmar per dygn samt förbud mot barnarbete är exempel på saker som kontrolleras.¹⁴²

¹³⁷ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹³⁸ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹³⁹ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29

¹⁴⁰ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹⁴¹ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29

¹⁴² Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

Corporate Social Responsibility, i meningen, ansvarstagande från såväl ett produkt- och som miljö- och humanperspektiv, är idag något ingen aktör inom svensk livsmedelsindustri har möjlighet att bortse från. Det har blivit en affärsnödvändighet. *"Du blir diskvalificerad om du inte tar hänsyn till de här frågorna"*.¹⁴³ På Willys instämmer man och beskriver det som en förutsättning för att kunna konkurrera idag.¹⁴⁴

CSR kan dock även ses som ett sätt att skapa konkurrensfördelar. COOP Konsum "en sund affär" är kedjans sett att differentiera sig som en miljö-, hälso- och etikfokuserad butikskedja. Det är avgörande att hitta sin position och nischa sig inom Supermarketsegmentet annars kommer det inte fungera i längden. Därför har COOP valt att bygga upp såväl Sveriges som Europas största miljösortiment. Även Hemköp har slagit in på denna linje och i viss mån även ICA.¹⁴⁵

Idag arbetar COOP Konsum alltmer med att skylta i butiken med de sundare och mer miljömässiga alternativen. Detta för att underlätta för kunden att göra ett "bättre" val.¹⁴⁶

Det finns en ökande kundgrupp som bryr sig alltmer om framför allt hälsa och miljö.

"60- 70 % av alla kunder anser sig fundera på dessa frågor till någon grad, vilket gjort miljö och hälsa till något oerhört centralt för alla aktörer inom svensk livsmedelsindustri, det har blivit ett sätt att profilera och differentiera sig".¹⁴⁷

Inom Axfood har Hemköp blivit "flaggskeppet" när det gäller fokusering på miljö och hälsa, men även inom Willys-butikerna har alltmer fokus lagts på detta område¹⁴⁸. Det finns dock även en del problem kopplat till att satsa på produkter där hälsa, miljö och humanperspektiven står i centrum. *"Det finns mycket dubbelmoral. Folk säger att de handlar certifierade produkter såsom Kravmärkt, men i själva verket gör man det inte. Detta gäller främst inom frukt och grönt där prisskillnaderna är som störst"*¹⁴⁹.

Det går även att se CSR ur ett kundperspektiv, nämligen vems behov som tillfredsställs och hur. Detta är dock inte något som används, i större utsträckning, inom livsmedelsbranschen

¹⁴³ ibid

¹⁴⁴ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29

¹⁴⁵ Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

¹⁴⁶ Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

¹⁴⁷ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹⁴⁸ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29.

¹⁴⁹ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29.

idag.¹⁵⁰ På City Gross Rosengård i Malmö är ledningen enig om varför man, på endast två år, lyckats bli Malmös största livsmedelsbutik. *”Det handlar om att ta ett socialt ansvar och engagera sig i det område där man verkar och inte bara tro att man kan komma dit och suga ut handelskronor ur dem som bor där. I vårt fall handlar det om att anpassa såväl produktmix som personalsammansättning efter den demografi som råder i området, annars hade vi varit dömda att misslyckas. Vi tar ett stort ansvar utifrån ett integrationsperspektiv, detta är något som genomsyrar vårt dagliga arbete.”*¹⁵¹ Det sociala ansvaret tar, i City Gross Rosengårds fall, även sitt uttryck i form av sponsring av såväl fotbollslag som nattvandrare och skolor.

På ICA i Västra hamnen visar sig det sociala ansvaret i form av nära samarbete med arbetsförmedling och Lernia för att hjälpa människor som haft det svårt att åter komma in på arbetsmarknaden¹⁵². Willys mottog år 2000 det integrationspris som varje år delas ut i Malmö. Där är arbetet med att skapa en personalsammansättning som speglar områdets demografi en självklarhet. Att cirka 40 procent av personalen har invandrabakgrund samt att flera olika språk behärskas, är en förutsättning för att kundernas behov ska kunna tillfredsställas.

4.3.2 CSR - för vems vinning?

I denna uppsats har valet gjorts att inte fokusera på huruvida företagens sociala ansvarstagande grundar sig på tänkbara förbättrade affärsmöjligheter eller i ett moraliskt/etiskt ställningstagande. För att ge läsaren en bättre grund att stå på redogörs det dock kortfattat hur livsmedelsbranschen ser på detta.

*”En aktör som inte tydligt kan tala om på vilken värdegrund den står, särskilt om man agerar på nationell nivå, de har inte så mycket att komma med och har svårt att stå pall för ett opinionstryck. Livsmedelskedjorna anpassar sig alltså för att ”rädda” sin lönsamhet. Sen kan det ju finnas en mänsklig aspekt hos management men det är affärsmöjligheten som är drivande”.*¹⁵³

Produkter framtagna med miljö- och hälsoaspekter i centrum är ofta dyrare än ”vanliga” produkter. Det är även så att butikernas marginaler på denna typ av produkter i många fall är

¹⁵⁰ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

¹⁵¹ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

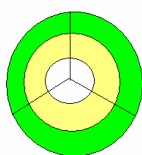
¹⁵² Intervju med Andreas Nilsson, butikschef på ICA Maxi i Västra Hamnen i Malmö, 2006-11-30.

¹⁵³ Intervju med Thomas Svaton, VD på Svensk Dagligvaruhandel, 2006-11-27.

lägre. På COOP ses inte detta som något stort problem. ” Vi erbjuder en del produkter som vi har lägre marginaler på för att de bidrar till att stärka vår profil och skapa ett starkare varumärke. Samtidigt är det trots allt så att kunderna måste efterfråga exempelvis miljömärkta produkter för att vi ska kunna sälja det”.¹⁵⁴

På City Gross har butiksansvarig en liknande uppfattning. ”Vi måste ju överleva och det finns ju ingen som bedriver en livsmedelsbutik som en social inrättning, då tror jag man är fel ute. Vi är ju här för att tjäna pengar, men sen måste man ta ett socialt ansvar också vilket bara är positivt. Ju mer vi kan hjälpa till ju bättre sover jag om nätterna”.¹⁵⁵

4.4 Kundnivå



4.4.1 Konsumtionsmönster

Författarna av *Ramadan i Sverige*, Aras och Larsson, kommer fram till att det råder ett relativt likartat konsumtionsmönster bland muslimer under religiösa högtider såsom Ramadans Eid al-Fitr. Högtiderna kännetecknas av en i allmän ökad konsumtion av ingredienser ingående i de traditionella rätterna. Högtiderna har en viktig innebörd för individerna ”Konsumtionen och firandet under denna period gjorde att de kunde stärka sin identitet som enskilda muslimer men även som grupp i det svenska samhället, eftersom deras traditioner och värderingar fördes vidare och stärktes”.¹⁵⁶ Nadjafi styrker den uttryckta betydelsen av högtidsfirandet som uppmärksammas. Enligt honom är högtidsfirandet det som svenskar med utländsk bakgrund sist överger i den meningen att de anpassar konsumtionen till den svenska matkulturen.¹⁵⁷

Respondenterna konsumerar mer än vanligt under månaden då Ramadan infaller och konsumtionen är mer varierad. Enligt dem har variationen på maten och det faktum att den delas och konsumeras med andra en mycket stor betydelse för firandet. Enligt en butiksägare, Murat, som intervjuades, ökade försäljningen med anknytning till muslimska högtider lika mycket som under kristna högtider. Murat uppskattar en ökning av försäljningen av varor

¹⁵⁴ Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

¹⁵⁵ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30

¹⁵⁶ Aras, Robert. och Mårten. Larsson, ”Ramadan i Sverige” (2005).

¹⁵⁷ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000).

inför Ramadan och Eid al-Fitr på ungefär 20-25 procent i hans butik. Därav ger Murat bekräftelse i det Vendela påstod då hon i en intervju om ämnet påpekade att denna högtid kan komma att nå liknande magnitud som julfirandet i Sverige.¹⁵⁸

Aras och Larsson förklarar att det symboliska värdet, vilket de traditionella maträtterna har för respondenterna, kan liknas vid traditionen och vikten av att ha sill och julskinka under svenska högtider. I samband med symboliken i de varor och maträtter som konsumeras framgår i studien att konsumtionen och firandet väckte minnen och bidrog till en nostalgisk stämning vilket tyder på dess känslomässiga betydelse.¹⁵⁹

4.4.2 Att handla och konsumera mat i en ny kultur

När invandrare anländer till Sverige får de ofta ställa om sin konsumtion samt förändra processen för inköp. Detta grundar sig på att förutsättningarna inte är desamma vad gäller marknadslogiken då de får lära sig att konsumera och handla mat i ett land med en ny kultur. Tidigare inlärdade mönster och vanor kan oftast inte bibehållas. De största utmaningarna ansågs ligga i språket, varor och varumärken som i början upplevs främmande och annorlunda.¹⁶⁰ Enligt undersökningen av Brembeck *et al.* gör de svenskar med utländsk bakgrund, som deltog i undersökningen, huvudsakligen stora inköp i lågprisbutiker och kompletterar dessa med mindre inköp i närbutiker och inköp av specialvaror i specialbutiker.¹⁶¹ Denna företeelse uppmärksammar även Nadjafi som menar att svenskar med utländsk bakgrund måste kompromissa i sin konsumtion vilket leder till att de varor som saknas i ”vanliga” livsmedelsaffärer, i den mån ekonomin tillåter, inhandlas i specialbutikerna.¹⁶²

4.4.3 Företag och butikers betydelse som konsumtionsarena

Det bör poängteras att livsmedelsbranschen liksom många andra branscher högst osannolikt skulle investera i att tillfredställa ett konsumentbehov som inte är lönsamt. Detta är något som uppkommit i intervjuer i samband med studien, med bland annat butikschefer från Willys, Konsum, City Gross och Thomas Svaton från Svensk Dagligvaruhandel. Argument kring lönsamhetspotentialen i att tillfredställa svenskar med utländsk bakgrunds behov och deras köpkraft har tidigare lagts fram och är för närvarande en pågående diskussion. Attityden har varit, att denna lönsamhetspotential inte existerar vilket skulle kunna förklara varför gruppens

¹⁵⁸ Aras, Robert. och Mårten. Larsson, ”Ramadan i Sverige” (2005).

¹⁵⁹ Aras, Robert. och Mårten. Larsson, ”Ramadan i Sverige” (2005), 35

¹⁶⁰ Brembeck, Helene, et al. ”Maten och det nya landet” (2006).

¹⁶¹ Brembeck, Helene, et al. ”Maten och det nya landet” (2006).

¹⁶² Nadjafi, Hassan, ”Från basar till snabbköpsbutik”, (1986)

behov och efterfråga länge negligerats. Gruppens olönsamhet var en av de faktorer som var påtagliga 1986 vilket bidrog till att behoven negligerades.¹⁶³ Andra förhållanden som togs upp var bland annat;

- Gruppens heterogenitet vilket han menade innebar att det inte finns något unisont efterfrågemönster vilket komplicerar det för handlarna.
- Bebyggelsen hade stor betydelse för förutsättningar för svenskar med utländsk bakgrund att få sina behov tillfredställda, förutsättningarna är större i storstäder och tätbebyggda områden.
- De enskilda hushållens förutsättningar i form av tid, pengar och fordon påstods också ha stor betydelse.

Detta bidrog till att svenskar med utländsk bakgrund blivit tvungna att kompromissa med traditionella matvaror vilket Nadjafi identifierat yttrade sig påföljande sätt:

- Konsumtionen av sitt hemlands matvaror minskade vilket bland annat berodde på höga priser eller försämrad kvalitet. Detta medförde att dessa varor oftast bara konsumerades på högtider och att andra varor ersatte dessa vid kompositionen av en måltid. Ett exempel är att stapellivsmedlet bröd, vilket ofta överges i sista hand, ersattes med potatis vilket ansågs vara relativt billigare. Vidare valde den undersökta gruppen att baka hemma av kvalitetsskäl, då den typen av bröd de efterfrågade inte fanns på marknaden.
- Kompromissen yttrade sig även i att en del ägnade sig åt självförsörjning, bland annat genom att slakta djur, vilket medförde att de på detta sätt kunde bibehålla köttkonsumtion som i vissa kulturer kräver en traditionell och rituell slakt.
- Uppkomsten av vad Nadjafi kallar ”invandrarbutiker” är också ett resultat av en kompromiss där en del väljer att själva öppna butik för att tillfredställa ett behov som saknas.¹⁶⁴

4.4.4 Marknaden idag

Svaren från våra interjuver tyder på att inställningen, att svenskar med utländsk bakgrund är ett olönsamt segment, är på väg att ändras. En av dem som tydligast uttrycker det är Jerry Larsson på Konsum. Enligt honom är denna marknad en som ”missats”. *Branschen som helhet har varit dålig på att uppmärksamma att det finns en lönsam marknad för etnisk mat, man har tackat nej till försäljning och inte hakat på. För bara 1-1, 5 år sedan var det ingen*

¹⁶³ Nadjafi, Hassan, ”Från basar till snabbköpsbutik”, (1986)

¹⁶⁴ Nadjafi, Hassan, ”Från basar till snabbköpsbutik”, (1986).

av varken ICA, COOP eller Axfood som hade uppmärksammat det här och anpassat sitt sortiment.” Han menar att de stora aktörerna har lämnat denna marknad åt mindre invandrarbutiker och dessa enligt COOPs branschinfo omsätter 2,2 miljarder kronor om året i Sverige.¹⁶⁵

City Gross i Rosengård hade inställningen, edan när butiken startade för tre år sedan, att invandare med utländsk bakgrund kunde vara ett lönsamt segment. Affären har profilerat sig mot mångfald med ett stort, ständigt sortiment av utländska varor och en diversifierad personalstyrka. Deras stora framgång med en årlig omsättning på 400 miljoner, vilket är den högsta för en enskild butik i Skåne, tyder på att konceptet varit framgångsrikt.¹⁶⁶ Willys på Celsiusgatan har likaså uppmärksammat denna kundgrupp. Exempelvis fick affären integrationspriset år 2000 eftersom personalsammansättningen speglade hur Malmö ser ut med 40 procent invandrare. Magnus Hansson menar att detta ger kunden en extra service, exempelvis kan invandare fråga efter saker på sitt eget språk.¹⁶⁷

Jerry Larsson menar att en av anledningarna, precis som Nadaji påpekade, till att denna marknad inte uppmärksammas bättre är gruppens heterogenitet. *”Då invandrare är en väldigt heterogen grupp är det väldigt svårt att veta vad just vi skulle lyfta fram i det etniska sortimentet. Kunskap är här väldigt centralt och här brister vi lite idag, själv har jag inte tillräcklig koll”*.¹⁶⁸ Jerry Larsson är dock övertygad om att även hans butik inom en snar framtid kommer att ha delar av sortimentet anpassad till kunder med annan kulturell bakgrund¹⁶⁹.

4.4.5 Att anpassa sortimentet

Vikten av att anpassa sitt sortiment efter kundkretsen och vad denna efterfrågar framkommer tydligt i alla intervjuer som gjorts i samband med studien, oavsett om kundkretsen domineras av svenskar eller svenskar med utländsk bakgrund. Enligt Patrik Persson är City Gross bättre rustade och kan ha ett större etniskt sortiment tack vare sin mångkulturella kundgrupp. *”För oss är det ju ingen aha-upplevelse att det är Ramadan precis som det inte är det med jul. Produkterna finns ju redan i sortimentet. Där skiljer vi oss ganska mycket från våra*

¹⁶⁵ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

¹⁶⁶ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹⁶⁷ Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29.

¹⁶⁸ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

¹⁶⁹ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

konkurrenter som försöker göra det mer speciellt, för oss är det mer något naturligt. De flesta livsmedelsbutiker slänger ut sitt påsksortiment så fort det är över. Här vet vi om att det två veckor senare kommer en ortodox påsk vilket gör att vi behåller sortimentet två veckor till. Här tror jag att vi ibland tänker ett steg längre än många andra butiker.”¹⁷⁰

Att det finns fördelar att inneha ett konstant etniskt sortiment, inte bara ta in varorna i samband vid speciella högtider, håller Jerry Larsson på COOP med om. *”Vad jag tror, och vad som även är direktiven från COOP centralt är att man inte ska hålla på och ’dutta’ med sådana här saker. Ska man ha ett etniskt sortiment bör det alltså inte enbart finnas vid olika högtider utan då ska det köras fullt ut. Det går inte heller att enbart ta in en liten del av det etniska sortimentet (10-20%) eftersom de som efterfrågar detta vill kunna göra samtliga inköp och inte bara en liten del, annars struntar de i det helt och hållet.”¹⁷¹*

Patrik Persson på City Gross talar även om vikten av att ta ett *”socialt ansvar och engagera sig i det område där man verkar”¹⁷²*. I detta fall handlar det om att anpassa såväl sin produktmix som sin personal efter den demografi som råder i området, annars är verksamheten dömd att misslyckas.¹⁷³ Gällande det sociala ansvaret poängterar Patrik Persson, liksom många andra butikchefer, att detta inte är det primära.

Vad gäller möjligheten att påverka det egna sortimentet menar butikscheferna att de kan påverka en viss andel av sortimentet i butiken. Hos COOP utgör det obligatoriska grundsortimentet ungefär 40 procent av butikskapaciteten vilket innebär att Jerry Larsson själv kan påverka de resterande 60 procenten. Jerry Larsson har även en möjlighet att välja andra leverantörer än COOP centralt men då handlar det främst om att välja andra lokala alternativ för att gynna lantbrukare eller charkföretag i regionen. På ICA finns en liknande fördelning. På Willys och City Gross är däremot det obligatoriska sortimentet betydligt större, mellan 70-80 procent.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹⁷¹ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

¹⁷² Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹⁷³ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹⁷⁴ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30

Intervju med Magnus Hansson, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, 2006-11-29.

Intervju med Andreas Nilsson, butikschef på ICA Maxi i Västra Hamnen i Malmö, 2006-11-30.

På frågan om den största utmaningen med att införa ett etniskt sortiment menar Jerry Larsson att okunskap är det största hindret. Sedan följer, utrymme i butiken, i vilken utsträckning butikschefen ser affärspotentialen i ett etniskt sortiment och att det finns någon som kan driva projekt, en eldsjäl. Det ligger i linje med Nadjafi som menade att bristande kunskap låg bakom uppfattningen om att svenskar med utländsk bakgrund inte är köpstarka och olönsamma kunder. Patrik Persson från City Gross poängterar vikten av att ha etnisk mångfald bland personalen för att kommunicera med kunder och bidra med kunskap. City Gross försöker möta och anpassa sin verksamhet efter marknadens krav genom att ha en ständig dialog med sina kunder samt att spegla sin kundkrets bland de anställda. *"De vet ju vad som gäller och har full koll på läget."*¹⁷⁵ Patrik från City Gross säger; *"Om jag som butikschef själv skulle bestämma hade det varit full katastrof"*¹⁷⁶.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att alla de fyra butikschefarna talar sig varma för ett etniskt sortiment. De tror att etnisk mat är en trend som kommer att hålla i sig. Svenskars öppna inställning till nya kulturer och att de uppskattar att resa tror butikscheferna kommer att accelerera trenden ytterligare. Exempelvis sa Patrik Person på City Gross, *"Vi är ute och reser på fler ställen än många andra. Om jag kommer ifrån Libanon är det väldigt stor chans att jag kommer spendera min semester där medan en svensk reser till andra platser som Thailand, Kina eller USA"*.¹⁷⁷ Nadjafi har sett samma utveckling i en studie från år 2000, då han bland annat uppmärksammar att det finns många svenskar i "invandrarbutikernas" kundkrets.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹⁷⁶ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

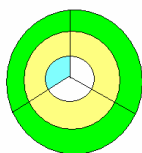
¹⁷⁷ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹⁷⁸ Nadjafi, Hassan, "Marknadssystemets anpassningsförmåga", (2000).

5 ANALYS

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av det teoretiska ramverket. Resonemanget mynnar ut i sex stycken hypoteser.

5.1 Branschnivå



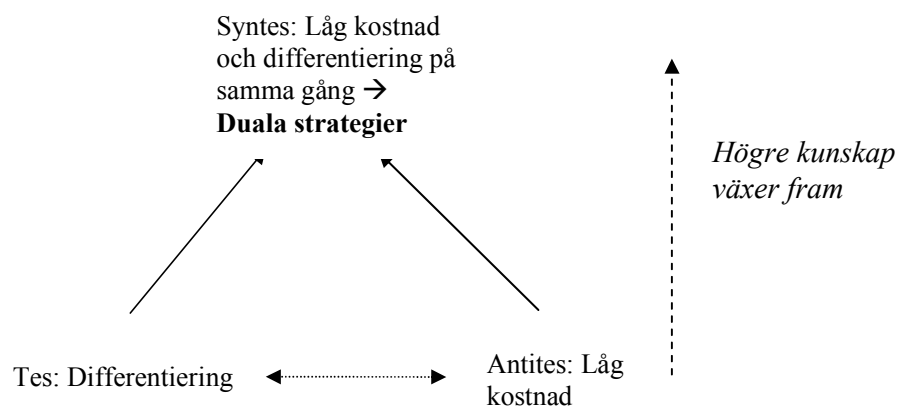
5.1.1 Branshutvecklingen

Den svenska livsmedelsbranschens utveckling under de senaste 25 åren kan beskrivas utifrån Porters generiska strategier. Under 1980-talet och början av 1990-talet försökte branschens aktörer särskilja sig från varandra genom differentiering. Under andra delen av 1990-talet, tolkar vi det som att livsmedelskedjorna gjorde en helomvändning. Motpolen till differentiering, låg kostnad, blev den dominerande strategin för branschens stora aktörer.

I dagens läge uppfattar vi att den svenska dagligvaruhandeln är inne i en ny strukturomvandling. Kedjorna har precis som under 1980-talet blivit för lika varandra. Samtliga konkurrerar med att erbjuda kunderna det lägsta priset. Som alla personer, med inblick i branschen påpekar, finns det ett stort behov av att särskilja sig ifrån sina konkurrenter. Mycket tyder på att denna förändring inte kommer att följa samma mönster som under 80-talet. Vi tror visserligen att livsmedelsaktörerna återigen, på ett tydligt sätt, kommer bli tvungna att differentiera sig. Den stora skillnaden är att prispressen och konkurrensintensiteten i branschen den senaste tiden har gjort ett bestående avtryck. Denna situation har tvingat aktörerna att använda alla tillgängliga medel för att pressa kostnaderna som exempelvis rationalisering av inköp och skalfördelar genom större butiker. Mycket tyder på att denna utveckling och nyvunna kunskaper inte kommer att vältas över ända för att branschen genomgår en stor förändring. Förmågan att hålla kostnaderna nere kommer med största sannolikhet att behållas samtidigt som kedjorna utvecklar en differentieringsstrategi. Denna utveckling kan beskrivas utifrån teorierna inom dialektik. Ur tesen differentiering växte ett behov fram av lägre priser. Det medförde att en antites bildades, låg kostnad. Över

åren ökade dock missnöjet även med denna tes. Utifrån spänningen mellan dessa två motpoler växte istället en härskande syntes fram som tillfredställer de båda behoven. Denna nya syntes har tagit det bästa från de båda motsatserna som medför att en ny högre kunskap har bildats, vilket innebär att låg kostnad och differentiering kan kombineras.

Denna utveckling ställer livsmedelsaktörerna inför en ny utmaning, att hantera två strategier samtidigt. Abell identifierade redan på i början på 1990-talet att tilltagande konkurrens och förändringshastighet kan tvinga företag att använda sig av duala strategier. Abells grundidé skiljer sig dock på ett avgörande plan från hur aktörerna i den Svenska livsmedelsbranschen rimligtvis måste hantera duala strategier. Abell menade att planeringen på kort och lång sikt kräver två olika strategier, medan det i dagligvaruhandeln handlar om att kunna differentiera sig och samtidigt inneha en lågprisprofil. Grundläggande utmaningen är dock densamma, att inom organisationen hantera två strategier samtidigt. I decembernumret 2006 av Harvard Business Review förs en diskussion kring duala strategier som har stora likheter med situationen i den svenska livsmedelsbranschen¹⁷⁹. De etablerade flygbolagen har blivit utmanade av lågprisaktörer. Vi menar att precis samma scenario har skett i dagligvaruhandeln i Sverige, där lågprisaktörer som Lidl och Netto utmanar de etablerade kedjorna. I båda fallen står de etablerade aktörerna inför samma utmaning, att konkurrera med ett lågt pris och samtidigt behålla sin differentierade position.



Figur 8: Duala strategier/Dialektik

Sålunda tror vi att framtidens livsmedelskedja måste förena Porters två ytterligheter, låg kostnad och differentiering. Enligt teorin är denna ekvation omöjlig att uppnå. Differentiering

¹⁷⁹ Kumar, Nirmalya, "Strategies to fight low-cost rivals" (2006).

är en strategi som kostar pengar och därmed blir kombinationen med låg kostnad otänkbar. Vi tror dock att det finns möjligheter, som Toyota och Canon lyckats med tidigare, att i svenska livsmedelsbranschen förena låg kostnad med differentiering.

Det ska poängteras att det fortfarande finns förutsättningar att lyckas med Porters lågkostnadsstrategi. Däremot är situationen ohållbar idag, där fyra till fem stora aktörer alla konkurrerar med pris. Det kan finnas utrymme för, antagligen inte mer än en, superlågprisaktör i den svenska dagligvaruhandeln, som endast konkurrerar med pris. Däremot är möjligheterna att lyckas med Porters motsats, en differentierad strategi och ta ut ett större prispremium, mycket små inom livsmedelsbranschen. Inom exempelvis klädbranschen kan vissa butiker sälja produkter som är 100 procent dyrare än konkurrenterna och ändå ha en tillfredställande försäljning. Inom livsmedelsbranschen är sådana prisskillnader omöjliga. Exempelvis menar Anders Nilsson på ICA Maxi att det maximalt går att ha 10-15 procent högre priser än konkurrenterna.

Därför tror vi att de svenska livsmedelskedjorna måste nyttja samma taktik som Target, Walgreens och Hewlett & Packard använt sig av för att bemöta konkurrensen från sina lågpriskonkurrenter, Wal-Mart respektive Dell. Genom att erbjuda ett extra värde till kunden kan de ta ut ett litet högre pris än lågprisaktören. Priset får dock bara vara marginellt högre annars är det stor risk att kunden vänder sig till lågprisaktörerna. Det var exempelvis inte för förrän Hewlett & Packard krympte prisskillnaden från 20 till 10 procent som de lyckades ta marknadsandelar av Dell. De svenska livsmedelskedjorna står inför en omvänd utmaning jämfört med Hewlett & Packard. Kedjorna ligger troligen redan inom en godtagbar prisnivå, däremot behöver de differentiera sig. Utmaningen blir att göra detta samtidigt som prisnivån inte skjuter i höjden.

Detta medför att det stora flertalet av de svenska livsmedelsaktörerna måste tillämpa duala strategier. Det krävs en uttalad lågprisstrategi som genomsyrar hela företaget för att överhuvudtaget vara med och konkurrera i den svenska livsmedelsbranschen. Samtidigt måste aktörerna utveckla en differentieringsstrategi för att särskilja sig från varandra. Detta är ingen okomplicerad process enligt Abell. Han menar att det ställer stora krav på ledarskapet, det måste vara mycket tydligt så de anställda inte blir förvirrade av de dubbla budskapen. Misslyckandet för flera av de stora flygbolagen att etablera lågprisalternativ visar också på svårigheterna. Vi tror dock, trots detta, att duala strategier är framtidens melodi för de svenska

livsmedelskedjorna. En av de stora livsmedelskedjorna har redan tagit steget och valt en tydlig differentieringsstrategi. Hemköp introducerade under föregående år sitt hälsokoncept och positionerade sig därmed tydligt gentemot sina konkurrenter. Vi tror att de övriga livsmedelsaktörerna måste följa efter och lansera sin egen differentieringsstrategi. I den fortlöpande analysen kommer det resoneras kring vilken affärspotential just mångfald har som differentiering.

Hypotes I: *Ju mer konkurrensintensiteten ökar i den svenska livsmedelsbranschen, desto större blir behovet av att tillämpa duala strategier, det vill säga kombinera låg kostnad med en differentieringsstrategi.*

5.1.2 Köpkraft med hänsyn till andel svenskar med utländsk bakgrund

Den kommersiella potentialen i att tillfredsställa det livsmedelsbehov som finns bland svenskar med utländsk bakgrund kan utredas med utgångspunkt i deras köpkraft samt andelen individer som utgör denna grupp. I rapporten ”*Den mångkulturella marknaden*” framgår att den mångkulturella marknaden för livsmedel varje år genererar 14 miljarder kronor. Studien visar att gruppen svenskar med mångkulturell bakgrund står för nära 13 procent av den totala livsmedelskonsumtionen i Sverige. Detta i kombination med befolkningstillväxten, som enligt SCBs prognoser till 90 procent kommer att kunna tillskrivas svenskar med utländsk bakgrund, tyder på en positiv utveckling av köpkraften hos denna grupp. Den kommersiella potentialen exemplifieras av Willys där försäljningen av det globala sortiment 2006 under Ramadan, förutom att det omsatte 4,9 miljoner, ökade med 63 procent jämfört med året innan. Denna ökning kan rimligen inte förklaras av en befolkningstillväxt. Istället tål det att spekuleras i att det beror på att en satsning gjorts på denna typ av sortiment. Därav kan även tillgängligheten av produkter anses ha en avgörande roll för den kommersiella potentialen för en livsmedelskedja. Det ska dock poängteras att svenskar med utländsk bakgrunds framtida konsumtionsmönster kan vara svår att förutspå. Som diskussionen om ackulturationsmodellen visade kan konsumtionsvanorna utvecklas mycket olika beroende på om en *assimilering* eller ett *bibehållande* sker.

5.1.2.1 Efterfrågan är avgörande

Nadjafi identifierade att företagare tidigare haft inställningen att det inte skulle finnas en lönsamhetspotential i att tillfredställa behovet hos svenskar med utländsk bakgrund. Denna inställning har nu börjat ändras.

Hittills förda resonemang kring köpkraften är en ansats till att illustrera den kommersiella potentialen i att tillfredställa den mångkulturella marknadens behov. Jerry Larsson var en de intervjuade som uppmärksammade att det finns en affärspotential. Enligt honom är marknaden för etnisk mat en utav två som *"missats"*. Han menar att marknaden har lämnats åt invandrarbutiker. Vidare konstaterar han att; *"branschen som helhet har varit dålig på att uppmärksamma att det finns en lönsam marknad för etnisk mat, man har tackat nej till försäljning och inte hakat på"*¹⁸⁰. En undersökning gjord av COOP uppmärksammar även den lönsamhetspotentialen hos denna grupp, då den har kommit fram till att invandrarbutiker omsätter 2,2 miljarder kronor per år¹⁸¹.

Alla intervjuade butikschefer poängterar att efterfrågan är avgörande för vilket sortiment som erbjuds, oavsett kundkrets. Enligt Patrik Persson är en verksamhet dömd att misslyckas om sortimentet och personal inte anpassas efter rådande demografi. Han exemplifierar med de tidigare butikerna i Rosengård vars misslyckande till stor del kan förklaras av *"att de butikerna inte hade det kunderna ville ha"*.

Ansatsen i att tillfredställa behovet hos en mångkulturell marknad återfinns i större utsträckning hos Willys och City Gross jämfört med ICA och COOP. De har i viss utsträckning uppmärksammat den kommersiella potentialen och i viss mån anpassat sig efter detta. Enligt Patrik Persson är City Gross bättre rustade för att tillfredställa ett behov som uttrycker sig i etnisk matkonsumtion. Detta eftersom att de känner till sina kunder och lär sig av dem. De försöker återspegla den kulturella mångfalden i såväl produktsortiment som personal.¹⁸²

Detta resonemang tyder på att inställningen att svenskar med utländsk bakgrund är *"små, köpsvaga, prismedvetna"* [...] med *"tillgång till egna kanaler som försörjer de med egna varor"*

¹⁸⁰ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

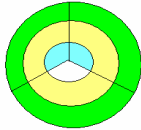
¹⁸¹ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

¹⁸² Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

till låga priser”¹⁸³, har ändrats och att det idag anses vara en åtråvärd marknad. Detta bygger på att den kommersiella potentialen delvis kan förklaras med att gruppen har en relativt stor köpkraft, samt att den rimligen bör öka i samband med att befolkningstillväxten till stor del kommer att utgöras av svenskar med utländsk bakgrund. Vidare kan denna potential antas öka allteftersom gruppens behov tillfredställs. Det finns starka skäl till att tro på denna utveckling då butikscheferna själva tror på den kommersiella potentialen hos svenskar med utländsk bakgrund.

Hypotes II: *Det finns mycket som tyder på att köpkraften hos svenskar med utländsk bakgrund är stor och kommer att växa ytterligare i samband med den prognostiserade befolkningstillväxten, som enligt undersökningar, domineras av denna grupp.*

5.2 Samhällsnivån



5.2.1 Livsmedelsaktörens interaktion med samhället

Som framgår av diskussionen om *Corporate Social Responsibility* i empirikapitlet, har det blivit allt svårare att särskilja mellan företag och samhälle. De är idag snarare överlappande än åtskilda. Det innebär att stakeholder-perspektivet har fått ett allt starkare fotfäste. Företag kan inte endast fokusera på att tillfredsställa ägarna utan övriga intressenter måste också uppmärksammas för att nå en social acceptans. Detta kan kopplas samman med legitimitet. Utifrån intressent- och resursberoendeteori är företag beroende av information, resurser och social legitimitet, vilket är något dess intressenter förfogar över. För att intressenterna ska bidra med detta kräver de att företaget i utbyte ska tillfredsställa deras behov. Chand uttrycker att det ofta är genom att efterfråga något ”som samhället interagerar med företag”¹⁸⁴. Med stöd i teorin görs därför antagandet att livsmedelhandlare kan öka sin legitimitet genom att tillfredsställa olika intressenters behov.

Parallellt med denna utveckling har det svenska samhället genomgått en stor förändring. Svenskar med utländsk bakgrund utgör en allt större del av den totala befolkningen.

¹⁸³ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000), 78

¹⁸⁴ Fri översättning av Chand Mausud, “The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance.” (2006).

Diskussionen kring *ackulturationsmodellen*¹⁸⁵ visar att även om svenskar med utländsk bakgrund väljer att assimileras med det svenska samhället kommer de behålla en stor del av sitt hemlands kultur. Magnus Hansson menar att ursprungssvenskar inte varit oberörda av denna utveckling, utan istället influerats av den mångkulturella omgivningen. Dessutom är många svenskar nyfikna på nya kulturer och uppskattar att resa. Detta har skapat en stark mångkulturell prägel på det svenska samhället som inte kan negligeras av den svenska livsmedelsbranschen. Denna bild förstärks av Thomas Svaton som menar att butikerna måste avspegla det samhälle de verkar i. Ett exempel på detta är City Gross, som för tre år sedan etablerade sig i Rosengårds centrum. Tidigare hade det legat ett flertal andra butiker i samma lokal, däribland en ICA-butik. Ingen av dessa lyckades dock överleva. Misstaget som butikerna gjorde var, enligt Patrik Persson, att de inte anpassade sig efter de lokala förutsättningarna och tog ett samhällsansvar. Det kan därför argumenteras att de butiker som inte anpassar sig efter utvecklingen i samhället misslyckas, delvis eftersom de inte uppnår social acceptans hos sina kunder och övriga intressenter då deras behov inte tillfredsställs. Som Patrik Persson, butiksansvarig på City Gross, uttryckte det, fick kunderna uppfattningen av att de tidigare aktörerna enbart kommit dit för att "*suga ut handelskronor*", utan att göra ansatser att ta ett större samhällligt ansvar. City Gross valde en helt annan hållning när de etablerade sig i Rosengård. De valde att på ett tydligt sätt integrera sig med sin omgivning. De anställde personal från näromgivningen som avspeglade den etniska heterogenitet som råder i Rosengård. De tog ett socialt ansvar genom att sponsra den lokala fotbollsklubben och nattvandrarerna i området. Butiken valde även att anpassa sortimentet utefter de behov som fanns. Genom dessa handlingar visade butiken att de tog ansvar för sina lokala kunder och övriga intressenter vilket ledde till att deras sociala legitimitet ökade.

Idag har cirka 17 procent av Sveriges befolkning utländsk bakgrund. Som tidigare har konstaterats, är maten dessutom starkt förknippad med kulturell identitet och därför något de flesta svenskar med utländsk bakgrund värnar om. Många svenskar genomgår en process där de identifierar sig mer med ett mångkulturellt samhälle. Samtidigt är företagen idag, mer än någonsin tidigare, en del av det som samhälle som de verkar inom. Denna utveckling gör det rimligt att anta att dagligvaruhandeln, genom att uppmärksamma olika intressenters behov av kulturell mångfald i allmänhet och etnisk mat i synnerhet, kan stärka sin legitimitet i samhället.

¹⁸⁵ Modell över kulturell förändringsprocess ur "*Maten och det nya landet*" (2006).

Hypotes III: *Genom en differentiering med mångfaldsinriktning har en livsmedelskedja möjlighet att stärka sin legitimitet i samhället.*

5.2.2 Att ge varumärken en moralisk/social dimension

Vi har i föregående del konstaterat hur differentiering mot kulturell mångfald kan vara ett sätt för svenska livsmedelsaktörer att stärka sin legitimitet. I kommande analys tas diskussionen ett steg längre och inkluderar även hur en sådan differentiering kan skapa konkurrensfördelar genom ett stärkt varumärke.

Statistik från AC Nielsen visar att kundernas lojalitet till en viss kedja i Sverige är mycket låg. Högst lojalitet har ICA, trots att de bara når upp till 2.62 på en tiogradig skala. Alla aktörer är medvetna om vad en ökning av antal lojala kunder skulle innebära för resultatet, varför de har uppmärksammat att det krävs profilering genom varumärkesstärkande aktiviteter.

Det anses idag vara en självklarhet att ett ökat ansvar för miljön är nödvändigt för att uppnå en långsiktig hållbar samhällsutveckling. På samma sätt har, framförallt västvärlden på senare år, blivit alltmer upplyst om hur ett ansvar bör tas för hälsa bland annat genom att äta rätt och motionera. Det kan därför argumenteras för att miljö och hälsa har blivit moraliska/sociala frågor för långsiktig samhällsutveckling.

Att stärka ett varumärke genom att ge det en moralisk/social dimension, kallas för Cause Related Marketing. Det är ett sätt för företag att förena ekonomisk lönsamhet med ett utökat ansvarstagande för samhället. Kunder efterfrågar i allt större utsträckning produkter och varumärken som kan kopplas till moraliska/sociala frågor. Undersökningar i Storbritannien visar att 86 procent av de tillfrågade kunderna skulle föredra att köpa en produkt som kan kopplas samman med en moralisk/social fråga. De flesta av aktörerna i livsmedelsbranschen har redan reagerat på denna utveckling. Magnus Hansson, butiksansvarig på Willys, bekräftar detta, men konstaterar samtidigt att det ligger mycket dubbelmoral i kunders agerande. Han menar att många kunder hävdar att de hellre handlar exempelvis kravmärkta produkter, men i själva verket gör de det inte. Detta är mest påtagligt gällande frukt och grönt, där priset på de miljöcertifierade produkterna är avsevärt högre. Att det är ekonomiskt lönsamt att ge sitt varumärke en moralisk aspekt, stärks dock bland annat av Jerry Larsson på COOP. Han förklarar hur marginalerna på exempelvis miljömärkta produkter ofta är lägre, men att det inte ses som något problem eftersom det i ett större perspektiv stärker deras profil och varumärke. En förutsättning är dock att det finns en tydlig efterfrågan.

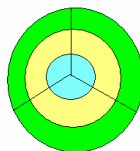
Utifrån en utilistisk ansats kan *Cause Related Marketing* ses vara knutet till *CSR*, eftersom det förutsätter att företaget visar ett djupt engagemang för den moraliska/sociala fråga de valt att bli förknippade med. Detta får en positiv effekt på samhället som helhet. Därför kan handlandet ses som en form av *CSR*. Under intervjuerna med de butiksansvariga, ställdes frågan huruvida deras sociala ansvarstagande har sin grund i ett moraliskt ansvarstagande eller ekonomisk vinning. Det framgick då tydligt att deras satsning på miljö, hälsa, kulturell mångfald och produkter, som kan kopplas till andra moraliska frågor, hade sin grund i ekonomisk lönsamhet. Det sågs dock som mycket positivt att det var möjligt att förena lönsamhet med ett moraliskt ställningstagande. Det kan utifrån respondenternas svar således argumenteras för att kedjornas arbete med miljö, hälsa och mångfald är *CSR*, delvis med grund i *Cause Related Marketing*.

Hemköp är, som nämnts tidigare, troligtvis det tydligaste exemplet på en kedja som valt att ge sitt varumärke en moralisk/social dimension. De har valt att differentiera sig mot hälsa vilket kan ses som ett sätt att ta ansvar för den sociala frågan om samhällets hälsotillstånd. Detta har genomförts bland annat genom lansering av en ny produktlinje "*Hemköps nyttiga*", godisfria kassor och en ökning av antal nyckelhålmärkta produkter. Ett annat exempel är COOP som valt att inleda en differentiering mot framför allt miljö men även hälsa. Detta har, enligt Jerry Larsson, bland annat gjorts genom att bygga upp Europas största miljösortiment samt en ökad skyltning i butikerna för att uppmärksamma kunden på vilka produkter som är miljö-hälsofrämjande. Detta kommuniceras sedan genom den nya profilen "*COOP Konsum - en sund affär*".

Matens viktiga roll för att uppnå ackulturation och integration har diskuterats tidigare i uppsatsen. Det har även resonerats kring hur livsmedelsaktörerna behöver ta ett ansvar för att bibehålla sin legitimitet. Ökad rörelse av människor, mellan såväl geografiska som kulturella gränser har bidragit till att förbättrad integration är något som berör oss alla, kanske i synnerhet för de 1,5 miljoner svenskar med utländsk bakgrund som i större utsträckning utsatts för segregation och diskriminering. Det anses därför vara ett rimligt antagande att varumärken som kan knytas till denna moraliska/sociala fråga kommer att stärkas. Detta bekräftas av Magnus Hansson på Willys och Jerry Persson på COOP som är överens om att differentiering mot kulturell mångfald, genom anpassning av produktsortimentet, skulle kunna vara lönsamt även om marginalerna på ett etniskt sortiment ibland är lägre.

Hypotes IV: *En aktör på den svenska livsmedelsmarknaden som på ett trovärdigt sätt lyckas koppla sitt företag till en moralisk/social fråga, som exempelvis mångfald, har goda möjligheter att stärka sitt varumärke.*

5.3 Kundnivå



5.3.1 Behov av etnisk mat

Flera studier, däribland av Fridholm, poängterar att ursprung, etnisk och kulturell bakgrund har en stor betydelse för konsumtion, behov och preferenser.¹⁸⁶ Detta menar Lindqvist och Jonsson beror på att det finns en koppling mellan konsumtion och kulturell identitet där konsumtionen fungerar identitetsbevarande. Liknande resonemang förs även av Salomon *et al*¹⁸⁷. Därav kan det anses att konsumtionen har en symbolisk bevarande innebörd vilken av Fjellström framhålls vara särskilt tydlig bland ”invandrare”. Att det är så kan möjligtvis förklaras genom att syftet med matkonsumtion delvis ligger i kulturell bevaring och kulturell integration.¹⁸⁸

Nadjafi och Koctürk menar att matkonsumtion, hos gruppen svenskar med utländsk bakgrund, i samband med högtider liksom konsumtion av stapellivsmedel är det som i sista hand överges och anpassas till svensk mattradition.¹⁸⁹ Vidare poängterar Brembeck *et al* och Nadjafi att svenskar med utländsk bakgrund blir tvungna att kompromissa gällande sin konsumtion. De menar att denna kompromiss kan upplevas både som frivillig eller ofrivillig. En ofrivillig kompromiss i matkonsumtionen kan, med hänsyn till dess symboliska betydelse, ha en negativ inverkan på identiteten. Detta bygger bland annat på Fjellströms argumentation kring konsumtionens symboliska värde. Fjellström menar således att mat till närmaste grad är identitet. I samband med detta menar hon vidare att ett byte av mat likväl skulle innebära ett byte av identitet.¹⁹⁰ Vid jämförelse med den frivilliga och ofrivilliga kompromissen i matkonsumtionen, som diskuterats av bland annat Nadjafi och Brembeck *et al*, kan de som

¹⁸⁶ Fridholm, Anja, ”Den mångkulturella marknaden 2006” (2006).

¹⁸⁷ Solomon et al 2002 i: Aras, Robert. och Mårten. Larsson, ”Ramadan i Sverige” (2005).

¹⁸⁸ Brembeck, Helene, et al, ”Maten och det nya landet” (2006).

¹⁸⁹ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000).

Koçtürk i ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000).

Aras, Robert. och Mårten, Larsson. ”Ramadan i Sverige” (2005).

¹⁹⁰ Fjellström, Christina, ”Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980–2003”, (2003).

upplevde en ofrivillig kompromiss likväl, med hänsyn till detta, ha upplevt en inkräkning på identiteten, eller i extremt fall ofrivilligt identitetsbyte.

Ovanstående argument visar att svenskar med utländsk bakgrund inte kommer att överge sitt hemlands matkonsumtion i samband med högtider, utan hålla fast vid sina stapelvaror. Mycket tyder således på att efterfrågan av stapellivsmedel och varor som konsumeras i samband med högtider kommer att vara stabil.

Hypotes V: *Konsumtion av stapellivsmedel och varor knutna till utländska högtider är nära kopplat till identiteten vilket medför att efterfrågan på den kategorin av etnisk mat kan förväntas vara bestående.*

5.3.2 Ackulturation

För att förstå innebörden av de upplevda kompromisserna och vilka implikationer dessa har på affärspotentialen i att tillfredställa behovet, utreds detta utifrån konsumtionen som *assimilering* och *bibehållande*.

5.3.2.1 Assimilering

När individer väljer assimilation i kontakt med en ny kultur kommer konsumtionen att influeras av individens vilja att integrera sig och förstå det nya samhället och dess kultur.¹⁹¹ Det finns svenskar med utländsk bakgrund vilka i studier av bland annat Brembeck och Nadjafi uttrycker en nyfikenhet på svensk mat, upplever kompromissen positiv, och vilka vidare anser att matens sammanhållande effekt är viktigast. Dessa kan ses som representanter för en ny kultur vilken är en assimilering mellan den ursprungliga kulturen och den nya svenska. Matkonsumtion blir således ett uttryck för identiteten med utrymme för viljan att integrera sig och används enligt Peñaloza i integrationssyfte¹⁹². Konsumtionen hos svenskar med utländsk bakgrund som valt assimilation utgörs, med hänsyn till Koctürks resultat, sannolikt av stapellivsmedel vilka i stor utsträckning kompletteras med livsmedel ur den svenska matkulturen. Detta eftersom, i enlighet Koctürks slutsats, det är de livsmedel som i minst utsträckning utsätts för kompromiss. På samma sätt bibehålls rimligen högtidsbunden

¹⁹¹ Conway i *Maten och det nya landet*, Göteborg: Handelshögskolan Göteborg, CFK-Rapport, 2006.

¹⁹² Brembeck et al. *Maten och det nya landet*, Göteborg: Handelshögskolan Göteborg, CFK-Rapport, 2006.
Peñaloza i *Maten och det nya landet*, Göteborg: Handelshögskolan Göteborg, CFK-Rapport, 2006.

konsumtion som också i minsta möjliga mån utsätts för kompromiss. Med hänsyn till detta påpekar bland annat Vuorela, att dessa familjer bildar en ny matkultur som är en blandning av svensk och utländsk matkultur.

5.3.2.2 Bibehållande

De svenskar med utländsk bakgrund som upplever en ofrivillig kompromiss kan å andra sidan tänkas välja bibehållande i kontakt med den nya svenska kulturen. En bibehållande konsumtion innebär att den är förankrad i den gamla kulturen och att den i viss utsträckning omfattar influenser från den nya kulturen. Det kan rimligtvis förklaras genom att den identitetsbevarande effekten av matkonsumtion eftersträvas i större utsträckning än strävan till kulturell integration. Konsumtionen bland svenskar med utländsk bakgrund som eftersträvar bibehållande, kommer förmodligen te sig annorlunda än bland dem som valt assimilering. De livsmedel som i första hand försakas benämns kompletterande. Dessa kompletterar stapellivsmedel. I samband med att svenskar med utländsk bakgrund har valt bibehållande, innebär det rimligtvis att de i större utsträckning behåller de kompletterande varorna, vilka ofta är speciella och utmärkande för varje kultur eller etnisk grupp. Detta kan tolkas som att de kompletterande varorna i hög grad skiljer sig mellan kulturer. Därför går det att anta att utbudet som återfinns i de svenska livsmedelsbutikerna förmodligen är anpassat till den svenska matkulturen. Med hänsyn till detta är det rimligt att anta att de som valt bibehållande matkonsumtion i mindre utsträckning får sina matbehov tillfredställda än de som eftersträvar assimilation. Detta eftersom att de i större utsträckning konsumerar kompletterande varor ur hemlandets matkultur än ur den svenska matkulturen. Då utbudet i av etnisk mat är begränsat idag kan det antas att det är främst stapellivsmedel som finns att tillgå och att det råder brist på kompletterande etnisk mat.

5.3.2.3 Ackulturation ur ett annat perspektiv

Vi anser att *ackulturationsmodellen* även är applicerbar för att förklara svenskars stora benägenhet att prova på utländsk mat. Patrik Persson anser att svenskar generellt är benägna att prova på annan matkultur¹⁹³. En av anledningarna menar han är att; ”*Vi är ute och reser på fler ställen än många andra*”¹⁹⁴. På samma sätt uppmärksammade Nadjafi i sin studie att det fanns många svenskar i ”invandrarbutikernas” kundkrets.¹⁹⁵ Dessutom kan det antas att

¹⁹³ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30.

¹⁹⁴ Intervju med Patrik Persson, butiksansvarig City Gross, 2006-11-30

¹⁹⁵ Nadjafi, Hassan, ”Marknadssystemets anpassningsförmåga”, (2000).

utländsk matkultur introduceras för svenskar genom invandring och den kulturella mångfalden som representerar det svenska samhället. En integration av utländska kulturer och interaktion med dessa kan i sin tur mynna ut i en förändring och vilket leder till assimilering eller bibehållande. Troligast är att det sker ett bevarande där svenskar bibehåller en stor del av sin konsumtion av svenska varor men som är influerad av utländsk matkultur. Detta medför att även svenskar efterfrågar en blandning av svenska och utländska varor.

5.3.2.4 Att återspegla kulturell mångfald i sortimentet

Anpassning av sortiment till den kulturella mångfalden bör ske med hänsyn till kunskapen om *assimilering* och *bibehållande*, men även svenskars mottaglighet. Att anpassa en butiks sortiment efter en högtidskalender och/eller endast sälja stapelvaror medför att de som valt assimilering får sitt behov tillfredställt. Däremot får de svenskar med utländsk bakgrund som valt en bibehållande inställning till matkonsumtionen inte sina behov tillfredställda.

Utifrån de intervjuer som gjorts hyllas inte idén om att införa en kalender där endast etniska och kulturella högtider uppmärksammas i sortimentet. I stället talas det om att produkter för den mångkulturella marknaden måste finnas i sortimentet permanent och att de eventuellt kan lyftas fram i samband med högtider. Följande citat är från Jerry Larsson; ”*Ska man ha ett etniskt sortiment bör det alltså inte enbart finnas vid olika högtider utan då ska det köras fullt ut*”¹⁹⁶. Vidare säger han; ”*Det går inte heller att enbart ta in en liten del av det etniska sortimentet (10-20 %) eftersom de som efterfrågar detta vill kunna göra samtliga inköp här och inte bara en liten del, annars struntar de i det helt och hållet.*”¹⁹⁷ Med denna ansats tillfredställs med stor sannolikhet behovet både bland de som har en *bibehållande* syn på matkonsumtion och de som har en *assimilerande*. De kritiska framgångsfaktorerna är således att sortimentet är permanent, diversifierat och omfattande.

Jerry Larsson liksom Patrik Persson framhäver trenden ”*One-stop-shopping*”, som innebär att kunder vill handla allt på ett ställe. Detta i kombination med det behov som förklaras genom *assimilering* och *bibehållande* visar dels ett behov av ett mer diversifierat utbud med hänsyn till kulturell mångfald och dels att detta utbud ska finnas att tillgå i en och samma livsmedelbutik.

¹⁹⁶ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

¹⁹⁷ Intervju med Jerry Larsson, Butiksansvarig COOP Konsum, 2006-11-30.

För att tillfredsställa behovet både bland dem som genomgår *assimilering* och *bibehållande* krävs, således, att sortimentet representeras av produkter både från hemlandets och från den svenska matkulturen. Mycket tyder på att även svenskar genomgår en ackulturationsliknande process. Detta innebär att även de efterfrågar en blandning av utländsk och svensk mat i livsmedelsbutikerna. Detta i kombination med trenden "*One-stop-shopping*" innebär att utbudet således bör finnas att tillgå i en och samma livsmedelsbutik.

Hypotes VI: *Utvecklingen i det svenska samhället tyder på att svenskar oavsett bakgrund efterfrågar en blandning av svensk och utländsk mat i livsmedelsaffärerna.*

6 SLUTSATSER

I detta avsnitt presenteras en sammanfattning av studien samt en avslutande modell med våra slutsatser. Vi redogör även för vad vi anser vara relevant för vidare forskning.

För att en livsmedelskedja ska kunna utvärdera om mångfald kan vara en lyckosam differentieringsstrategi anser vi att följande tre nivåer bör analyseras; samhälle, bransch och kund. Vi har i analysen lyft fram två hypoteser på varje nivå som stärker denna tes. För att få en fullständig bild måste dock ett helikopterperspektiv anläggas. De olika nivåerna interagerar med varandra och därför måste alla delar utvärderas tillsammans. Synsättet illustreras i modellen ovan.

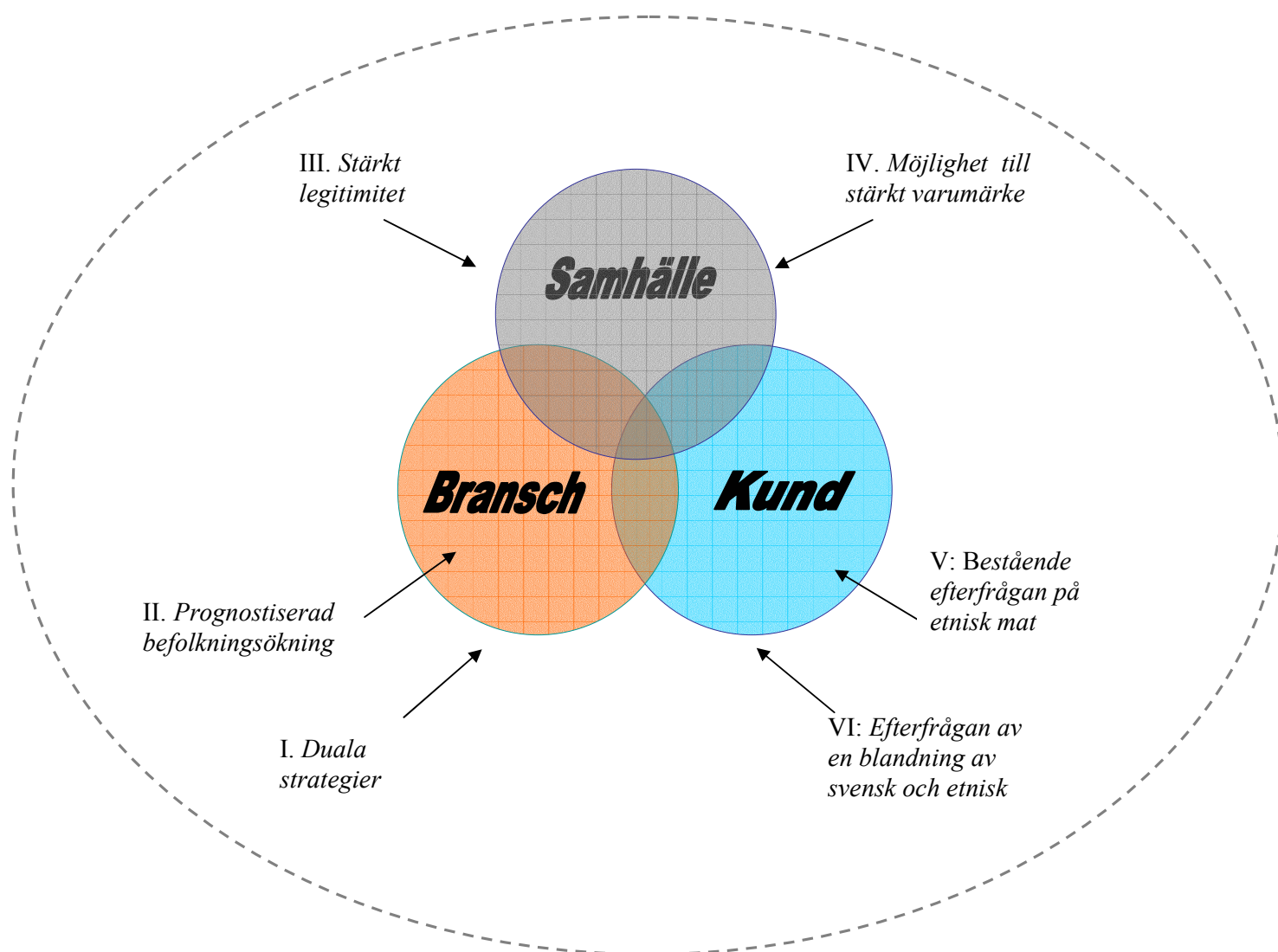
Vi bedömer att branschen befinner sig i en strukturomvandling. Kedjorna måste därför välja en differentieringsstrategi för att särskilja sig. Den ökande andelen av befolkningen som har utländsk bakgrund och dess dokumenterat stigande köpkraft innebär att det finns en stark bas av kunder som kan tänkas vara tilltalade av en mångfaldsinspirerad livsmedelskedja.

Utvecklingen mot ett mer mångkulturellt Sverige får implikationer på hur samhället och kunderna utvecklas. Mycket tyder på att det medför att integration upphöjs till en moralisk fråga. Livsmedelskedjorna har därigenom möjlighet att stärka sin legitimitet i samhället genom att ta fasta på detta i sin differentiering. De kan också stärka sitt varumärke genom att koppla företaget till denna moraliska/sociala dimension.

Det mångkulturella samhället har även medfört att kundernas preferenser förändrats. Också svenskar efterfrågar utländsk mat, vilket i kombination med ”One-stop-shopping”-trenden medför att det finns behov att blandning av svensk och utländsk mat i samma affär. På kundnivån har vi även visat att mat är nära sammankopplad med identiteten. Det kan antas innebära att det kommer att finnas ett bestående behov av etnisk mat.

Sammantaget medför detta att mångfald är en mycket intressant möjlighet till differentiering för aktörerna i den svenska livsmedelsbranschen. Modellen nedan illustrerar de tre delområdena kund, samhälle och bransch som vi anset relevanta för syftet med denna studie. De sex hypoteserna är sedan kopplade till respektive delområde för att ge en tydlig bild av studiens resultat.

Figuren bör ses ur ett managementperspektiv



Figur 9: Sammanfattande figur

6.1 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsarbetet har vi medvetet angripit vår frågeställning utifrån ett externt fokus. Alla nivåer - bransch, samhälle och kund - är huvudsakligen element som påverkar livsmedelskedjorna externt. Som nämndes i avgränsningen har vi inte lagt någon större vikt vid vilka interna resurser som skulle vara behjälpliga vid en differentiering mot mångfald. Vi har dock, under uppsatsens gång, identifierat ett antal karaktärsdrag som vi tror skulle underlätta vid den här typen av differentiering.

En återkommande uppfattning hos våra intervjuobjekt var att svenskar med utländsk bakgrund är mer priskänsliga än ursprungssvenskar. Därför görs antagandet att en livsmedelskedja som har lågprisfokus, skulle ha bättre förutsättningar att lyckas med denna typ av differentiering. En hög andel av svenskarna med utländsk bakgrund bor i närheten av storstäder. Därför torde livsmedelskedjor som huvudsakligen består av butiker belägna i anslutning till större städer ha bättre möjlighet att lyckas.

Livsmedelskedjor som främst består av stormarknader har mer utrymme och fler antal artiklar än övriga butiksformer. Det kan därför anses vara ett rimligt antagande att denna typ av butiker är mer lämpade att satsa på etnisk mat, då det inte behöver innebära något avkall på nuvarande sortiment. Ovanstående resonemang är spekulationer och är inte tillräckligt underbyggda. En djupare studie med fokus på vilka interna resurser som krävs för att en mångfalddifferentiering ska bli lyckosam borde mot denna bakgrund vara intressant.

Det empiriska materialet på kundnivån bygger främst på sekundärdata. Det skulle vara intressant att samla in primärdata på detta område. I synnerhet saknas det djupare studier om hur ursprungssvenskar skulle ställa till företag som väljer att starkt sammankopplas med mångfald. Vi har även noterat att svenskar med utländsk bakgrund är en mycket heterogen grupp. En djupare studie av skillnader i konsumtionsmönster mellan olika nationaliteter tror vi skulle vara ett intressant uppslag till vidare forskning.

Utvecklingen mot ett mer mångkulturellt svenskt samhälle får implikationer på hela den svenska detaljhandeln. Därför vore det intressant att utreda potentialen för differentiering mot mångfald även i andra branscher.

7. REFERENSLISTA

7.1 Tryckt litteratur

Abell, D. F. (1993) "Managing with Dual Strategies: Mastering the Present. Preempting the future". New York: Free Press

Baudrillard, J. (1990) *Fatal Strategies*. London: Pluto.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger.

Grant, Robert, (2005) "Contemporary Strategy Analysis". Oxford: Blackwell Publishing.

Hegel, Friedrich (1975) *Hegel's logic*, Oxford: University Press Oxford.

Jacosen Ingvar, (2002) *Vad, hur och varför?: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.

Löhman, O., & Steinholtz, D., (2003) *Det ansvarsfulla företaget: Corporate Social Responsibility i praktiken*, Stockholm: Ekerlids förlag.

Patel, Runa och Bo, Davidson (1991) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Porter Michael, (1980) *Competitive Strategy*, New York: New York Free Press.

Wheeler, D., och M., Sillanpää,(1997) *The Stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.

7.2 Artiklar

Abell, D. F. (1999) "Competing today while preparing for tomorrow" , *Sloan Management Review*. Volume 40.

Carlsson-Kanyama, Annika och Anna-Lisa, Lindén. (2001) ” Trends in food production and consumption: Swedish experiences from environmental and cultural impacts”, *International Journal of Sustainable Development*,4,4: 392-406.

M.Friedman i Carroll, A. B. (1979) “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”. *Academy of Management Review* 4, 4: 497-505.

Chand Mausud, (2006) “The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance.” *The Business Review*, volume 5.

Donaldson T., (1995) “Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence and implications”.*The Management Academy of Review*. January

Driver, M. (2006) “Beyond the Stalemate of Economics versus Ethics: Corporate Social Responsibility and the Discourse of the Organizational Self.” *Journal of Business Ethics*, volume 66.

Friedman, M. (1970) “The Social Responsibility of Business is to Increase Profits”. *New York Times*: 122–126. Sept 13.

Frooman, J. (1999) ”Stakeholder influence Strategies.” *The Academy of Management Review* 24, 2.

Galavielle Jean-Pierre, (2004) ”Business Ethics is a Matter of Good Conduct and of Good Conscience?” *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, volume 53.

Gray. R. (1997) “Cause for thought.” *Marketing*, January 2.

Hawkes, G., och Stead, J. (1996) “Who chooses? The family and their buying decisions. The influence of partnerships between companies and charities on family purchasing decisions.” *NCH Action for children*, London.

Hellsten, S och Mallin, C. (2006) ”Are Ethical or Social Responsible Investments Socially responsible?”. *Journal of Business Ethics*, volume 66.

Hill, C.W.L och Jones T.M. (1992) "Stakeholder-Agency Theory." *Journal of Management studies* volume 29.

Jones, T.M och Wicks, A.C (1999) "Convergent Stakeholder Theory." *Academy of Management Review*, volume 24.

Kapelus, P. (2002) "Mining, Corporate Social Responsibility and the 'Community'". *Journal of Business Ethics* 39, 3: 275–296.

Kumar, Nirmalya (2006) "Strategies to fight low-cost rivals." *Harvard Business Review*.
December 2006.

L'Etang och M. Pieczka. (1996) "Critical perspectives in public relations." *Thomson Business Press* London.

Mintzberg, H., Simons R. and Basu. (2002) "Beyond selfishness". *MIT Sloan Management Review*, 44.

Nadjafi, Hassan (1986) "Från basar till snabbköpsbutik", *Invandrare och minoriteter*, nr 2.

Pfeffer, J. och Salancik, G. R. (1978) "The external control of organizations". *Harper & Row*.

Smith, W. and Higgins, M. (2000) "Cause Related: Ethics and Ecstatic." *Business & Society*, 39.

Stormer, F. (2003) "Making the Shift: Moving from 'Ethics Pays' to an Inter-Systems Model of Business". *Journal of Business Ethics* volume 44.

Whitehouse, L (2003) "Corporate Social Responsibility: Views from the frontline". *Journal of Business Ethics* volume 63.

7.3 Forskningsrapporter

Aras, Robert och Mårten, Larsson. (2005) "Ramadan i Sverige", Stockholm: Stockholms Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Brembeck, Helene, Karlsson, MariAnne, Ossiasson, Eva, Shanahan Helena, Jonsson, Lena, Bergström, Kerstin och Pontus, Engelbrektsson, (2006), "Maten och det nya landet", CFK-rapport.

Eliasson, J, & Hagström, C-J. (2002) "Dagligvaruhandeln", Konkurrensverkets rapportserie.

Fjellström, Christina, (2003) "Näring för magen eller själen? Om svensk måltidsforskning 1980 –2003", Uppsala Universitet, Institutionen för hushållsvetenskap, Måltidsakademiens skriftserie 1.

Fridholm Anja. (2006) "Den mångkulturella marknaden 2006", rapport av Veritas Communication AB på uppdrag av Timro.

Nadjafi Hassan (2000) "Marknadssystemets anpassningsförmåga – hur några invandrargrupper får sina behov och önskemål när det gäller livsmedel tillgodosedda och i vilken utsträckning handelsföretag i Sverige anpassar sitt utbud till sådana gruppers specifika behov", Stockholms Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

SCB, (2004) "Beskrivning av Sveriges befolkning 2004".

SCB (2003), "Demografiska rapporter 2003:5", 2003.

SCB, (2003), "Sveriges framtida befolkning 2003-2020: svensk och utländsk bakgrund".

SCB, (2005) "Tabeller över Sveriges befolkning 2005".

7.4 Elektroniska källor

Axfood AB Pressrelease, hemsida,
http://www.newsdesk.se/pressroom/axfood_ab/pressrelease/view/2624_21_november_2001.

Tema FSA, svensk handel vänder upp och ner på almanackan,

<http://www.paraplyprojektet.se/intressanta-exempel/svensk-handel-vander-upp-och-ner-pa-almanackan/>

www.ne.se nedladdad 19/12

www.COOP.se (2006) COOPs Historia

www.netto.se

www.lidl.se

Westholm, Emelie, ”*Lyx en ny trend i matbutikerna*” publicerad på realtid.se 15/5-2006

http://www.realtid.se/ArticlePages/200605/11/20060511121740_Realtid197/20060511121740_Realtid197.dbp.asp

Axfood Pressmeddelande, hemsida,

<http://www.axfood.se/showdoc.asp?docid=24&channeltypeid=7&channelpubid=3&channelitemid=440712&setlanguageid=1> , 26 april 2006.

Sveriges Muslimska Råd, hemsida, <http://www.sverigesmuslimskarad.se>

7.5 Muntliga källor

Hansson Magnus, Butiksansvarig på Willys på Celsiusgatan i Malmö, personlig intervju 29 november 2006.

Karlsson Sven-Arne, Regionchef på Svensk Handel, personlig intervju 17 november 2006.

Larsson Jerry, Butiksansvarig COOP Konsum, , personlig intervju 30 november 2006.

Nilsson Andreas, butikschef på ICA Maxi i Västra Hamnen i Malmö, personlig intervju 30 november 2006.

Persson Patrik, butiksansvarig City Gross, personlig intervju 30 november 2006.

Svaton, Thomas Svensk Dagligvaruhandel, personlig intervju 27 november 2006.

8. BILAGOR

8.1 Intervjumall: Svensk dagligvaruhandel och Svensk handel

Berätta kortfattat om din yrkesbakgrund i stort. Vad arbetar du främst med idag?

Hur skulle du beskriva konkurrenssituationen på den svenska livsmedelsmarknaden? Hur har denna utvecklats/förändrats?

Vilka är de variabler de stora aktörerna valt att konkurrera med, ex pris, produktutbud, kvalitet, position etcetera?

- Finns det stora likheter mellan aktörerna, varför?

Hur ser du på livsmedelsindustrins förmåga att lära känna sina kunder, segmentera och anpassa produktsortimentet till den lokala marknaden?

Hur har utvecklingen av butikernas produktsortiment sett ut under det senaste decenniet?

- Vilka möjligheter har en enskild handlare att anpassa sitt produktsortiment och själv välja leverantörer?
- Finns det stora skillnader i sortiment mellan butiker tillhörande samma kedja, varför?

Idag finns det runt 1.5 miljoner svenskar med annan kulturell bakgrund. Anser du att dagligvaruhandeln har ett produktsortiment som speglar dessa kunders behov? Hur uppenbarar det sig?

Har någon av de fyra stora aktörerna arbetat mer än de andra med att anpassa sitt produktsortiment till den kulturella mångfalden?

Ser du att det finns ett behov hos aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden att differentiera sig?

Hur ser du på den kommersiella potentialen i att korsbefrukta näringsliv och kulturell mångfald genom anpassning av produktsortiment, personal etcetera?

Vilka möjligheter och hinder ser du för en kedja som väljer att differentiera sig mot just kulturell mångfald?

Flera av de stora livsmedelsaktörerna är noga med att visa hur de tar ett samhällsansvar genom att kontrollera att deras leverantörer följer riktlinjer för såväl miljö som mänskliga rättigheter så kallade Corporate Social Responsibility.

Är det, enligt din mening, en nödvändighet eller ett sätt att profilera sig att arbeta med CSR?

- Vad anser du att CSR inom livsmedelsindustrin innefattar?

8.2 Intervjumall till butiksansvariga

Berätta kortfattat om dig själv och din yrkesbakgrund?

Hur ser du allmänt på konkurrensintensiteten i branschen?

Vilka skillnader/likheter ser du mellan olika butiker och kedjor på den svenska dagligvarumarknaden?

Finns det någon trend i hur produktutbudet har förändrats under de senaste 10 åren?

Hur arbetar du med att anpassa produktsortimentet till er kundkrets specifika behov? Görs det undersökningar etcetera?

Har den kedja du företräder valt att differentiera sig på något sätt mot övriga aktörer?

Vilka möjligheter har du att anpassa butikens produktsortiment till er lokala kundkrets?

Idag finns det runt 1.5 miljoner svenskar med annan kulturell bakgrund. Har du någon uppfattning om hur dina kunders kulturella bakgrund ser ut?

Svensk handel har nyligen delat ut en kalender där högtider såsom det Kinesiska och Persiska nyåret, Ramadan m.m. uppmärksammas. Målet är att svensk detaljhandel ska uppmärksamma affärspotentialen dessa högtider bär med sig. Anser du att det finns en stor potential i att kombinera näringsliv och mångfald?

- Har ni ett så kallat etniskt sortiment, om inte varför?
- Vilka möjligheter/hinder ser du med att erbjuda ett etniskt sortiment?

Hur arbetar ni med Corporate Social Responsibility frågor?

Hur märks ert ansvarstagande i sortiment, skyltning etcetera?

Anser du att svenska livsmedelsbutiker har ett ansvar att erbjuda produkter till kunder av annan kulturell bakgrund?