



Ekon.dr Henrik Virtanen är postdoktoral forskare vid institutionen för marknadsföring vid Hanken Svenska handelshögskolan.



Ekon.dr Annika Ravald är universitetslektor vid institutionen för marknadsföring vid Hanken Svenska handelshögskolan.



Ekon.dr Peter Björk är professor vid institutionen för marknadsföring vid Hanken Svenska handelshögskolan.



Ekon.mag. Jonas Lundström är försäljnings- och marknadsföringsdirektör vid Andelslaget Närpes Grönsaker.

## Marknadsföringen har en avgörande roll i förändringsarbetet

Genom att utgå från kundernas behov och önskemål och på ett övertygande sätt berätta för kunden varför ens produkter är förmer än andras, skapas en hållbar konkurrenssituation. Detta sker via differentiering och genom att bygga starka varumärken.

I Närpes grönsaker startade man en förändringsprocess från att vara produktions- till att bli kundfokuserad. Planen var att optimera produktportföljen, bygga ett starkt varumärke, öka igenkännbarheten, utveckla försäljningen och kundrelationerna, samt ta ett aktivare grepp gällande dataanalytik och trendspaning.

Marknadsföringens roll i finländska företag har genom tiderna alltid varit föremål för debatt, och marknadsföringsfunktionens betydelse för företagets resultat och verksamhet är fortfarande ingen självklarhet<sup>1)</sup>. Ledningen i produktionsfokuserade företag vill se konkreta bevis på att planerade marknadsföringsåtgärder ger direkta effekter på resultatet, innan resurser tilldelas.

Andelslaget Närpes grönsaker inledde år 2013 en strategisk förändringsprocess. Målsättningen var att övergå från ett fokus på produktion till ett målmedvetet fokus på slutanvändarna, det vill säga konsumenterna. Marknadsföringsfunktionen tilldelades en avgörande roll i förändringsarbetet. Vid starten av processen var marknadsföringsbudgeten 0 euro för att i slutet av uppföljningsperioden 2021 uppgå till 540 000 euro.

Varumärkets igenkännbarhet, samt utvecklingen av andelslagets omsättning och lönsamhet gick under perioden kraftigt uppåt. Varumärkets igenkännbarhet, det vill säga andelen av respondenterna som i undersökningar svarade att de känner till produk-



FOTO: NÄRPES GRÖNSAKER

*Olika slag av tomater utgör en stor del av Närpes grönsakers produktportfölj. Även enkla massprodukter kan differentieras och nå sin plats i konsumenternas medvetande.*

terna eller företaget, eller köpt av produkterna, ökade från 6 procent år 2013 till 79 procent år 2021. <sup>2)</sup> Omsättningen ökade med 197 procent och rörelsevinsten med 567 procent. En snabb analys visar att någonting avgörande hände – satsningen på marknadsföringsaktiviteter ökade märkbart och de ekonomiska resultaten likaså.

Syftet med den här artikeln är att på en generell nivå diskutera marknadsföringens betydelse i företag <sup>3)</sup>. Vi lyfter fram några av de åtgärder företag kan vidta för att bli mer kundfokuserade och härigenom stärka sina positioner på marknaden och i förlängningen även förbättra det ekonomiska resultatet. Diskussionen illustreras genom en beskrivning av Närpes grönsakers förändringsprocess med fokus på de åtgärder de har implementerat och utgångspunkterna för dessa. Artikeln avslutas med några tankar kring vad företag i motsvarande såväl som andra branscher kan lära sig.

### **Odifferentierad marknadsföring är ingen bra strategi**

Ur ett historiskt perspektiv har kommersiell odling av grönsaker i växthus (t.ex. tomat och gur-

ka) haft produktionen som sitt främsta fokus – inte försäljningen eller marknadsföringen. Grönsakerna kan karaktäriseras som odifferentierade massprodukter. Om man tillåts lite överdriva, kan man påstå att aktörerna i branschen ogärna investerar stora summor i marknadsföring, förpackning eller varumärke. En tomat är en tomat och den ser ut och smakar som alla andra tomater, och det har varit en allmänt accepterad affärslogik i den här näringen.

I likhet med branschen för växthusodlade grönsaker är även många andra branscher väldigt produktionsfokuserade. Problemet med ett fokus på produktion av odifferentierade massprodukter är att kunderna uppfattar företagens produkter som likartade och att varumärkena knappt är urskiljbara, vilket gör det svårt att sticka ut ur mängden och bygga kundlojalitet. Kunderna gör sina köpbeslut främst på basis av priset, och företagen kan behålla sina marknadsandelar och lönsamhet enbart genom att konkurrera med priset och skära i kostnaderna.

Problemet accentueras när produktionskostnaderna ökar (t.ex. för energi och övriga produktionsförnödenheter) och inte fullt ut kan överfö-

*”Problemet med ett fokus på produktion av odifferentierade massprodukter är att kunderna uppfattar företagens produkter som likartade och att varumärkena knappt är urskiljbara, vilket gör det svårt att sticka ut ur mängden och bygga kundlojalitet.”*

ras på kunderna genom högre priser på produkterna. En annan möjlighet är att företagen sänker på produktkvaliteten för att anpassa prisnivån till de stigande kostnaderna. Den strategin är heller inte hållbar.

### Kundfokuserad marknadsföring – några siffror

Om en produktionsfokuserad, odifferentierad strategi inte är konkurrenskraftig, så är motåtgärden att differentiera företaget, produkterna och varumärket <sup>4)</sup>. ”Differentiate or die!” proklamerade Jack Trout och Al Ries i sin bok från 1981 om hur företag ska gå till väga för att bygga upp en stark position på marknaden <sup>5)</sup>. Grunden för en differentierad marknadsföringsstrategi är ett starkt fokus på kunden, dennas preferenser och behov. En kundfokuserad marknadsföringsstrategi har blivit allt viktigare i den globala, allt hårdnande konkurrensen, men att implementera en dylik strategi i ett företag kräver resurser, kunskap och en tillräckligt stor budget.

Hur ser det då ut i finländska företag rent generellt? Utgående från en studie bland finländska företag kan konstateras att den allmänna åsikten är att det är viktigt att sätta kunden i fokus <sup>6)</sup>. Företagsledarna har tagit tag i problematiken, och man kan identifiera ett starkare kundfokus som en central utvecklingspunkt i strategiarbetet. Men härifrån är det långt till att tanken om kundfokusering blir konkret och verklig i organisationen.

Under hälften av företagen (49 procent) besitter genuin förståelse för vad kunderna egentligen värderar och endast en tredjedel ser det som en viktig investering (34 procent). Knappt

en tiondel av företagen (8 procent) kan betraktas som föregångare när det gäller implementering av en kundfokuserad marknadsföringsstrategi. Det är således en stor skillnad mellan prat om kundfokuseringens roll och verkliga åtgärder. Alla företag pratar om att de sätter kunden i centrum, men få lyckas implementera det även i verksamheten.

Varför är det så? Avsaknaden av såväl personresurser som en tillräcklig budget gör det svårt att planera och förverkliga en målmedveten marknadsföringsstrategi. Andra hinder är att företagen egentligen inte förstår kunderna och vad som skapar en kundupplevelse, samt att företagskulturen och synen på hur affärsverksamheten skall drivas inte ger tillräckligt stöd för en kundfokuserad strategi.

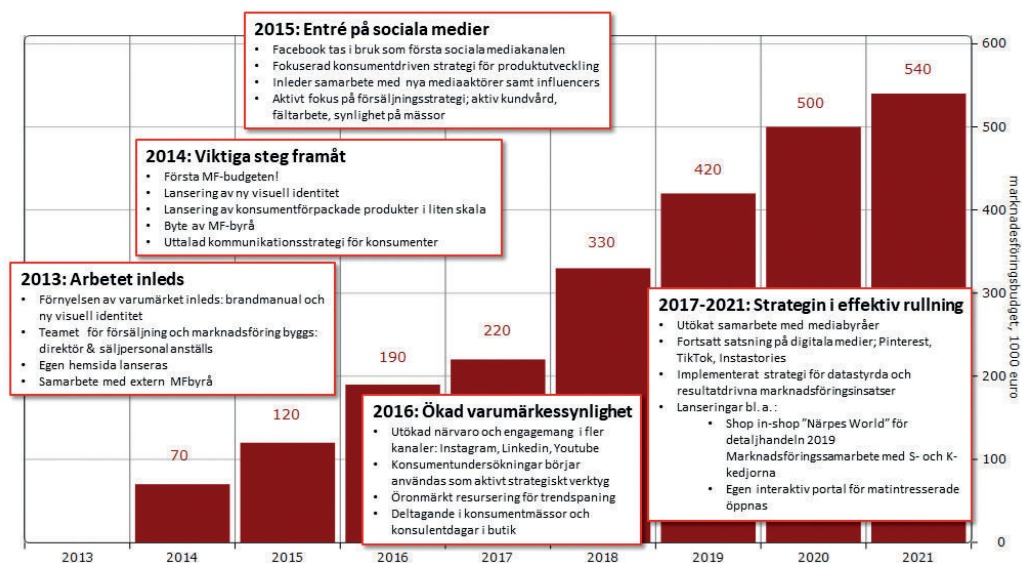
### Differentiering och bygge av varumärken

Om man inte vill eller kan konkurrera med pris så måste man söka efter alternativa lösningar. Detta gäller speciellt inom branscher och sektorer som kännetecknas av odifferentierade produkter. Här kan konkurrensfördelar svårligen sökas i unika produkter eller produktionsmetoder. Nyckeln är att fokusera på kunderna, förstå deras beteende och konsumtionsvardag och att på basis av det bygga upp sitt varumärke <sup>7)</sup>.

Att bygga varumärken handlar i sin enkelhet om att skapa en unik position i kundernas medvetande. Att sticka ut och differentiera sig är ledord i processen att bygga varumärken. Differentiering, att skilja sig från mängden, handlar ur företagets synvinkel om att lyfta fram egenskaper som gör företaget eller dess produkter unika så att kunden kan urskilja det som företaget marknadsför från det som konkurrenterna säljer.

Lyckad differentiering bedöms således genom

*”Att bygga varumärken handlar i sin enkelhet om att skapa en unik position i kundernas medvetande. Att sticka ut och differentiera sig är ledord i processen att bygga varumärken.”*



Figur 1: Centrala marknadsföringsaktiviteter i förändringsprocessen inom Närpes grönsaker.

det som kunden uppfattar som unikt och särskiljande och kan anspela på olika dimensioner såsom kvalitet, färg, form, doft, smak, pris och varumärkesigenkänning, för att nämna några. Eftersom differentiering underlättar kundernas beslutsfattande, så har företag också mycket att tjäna på att kunna differentiera sig. Ett av de starkaste argumenten för att differentiera sig är möjligheten att komma bort från en direkt priskonkurrens. En annan fördel som differentierade företag kan åtnjuta är förmånen av en lättare konkurrenssituation och möjligheten att ta ut ett högre pris.

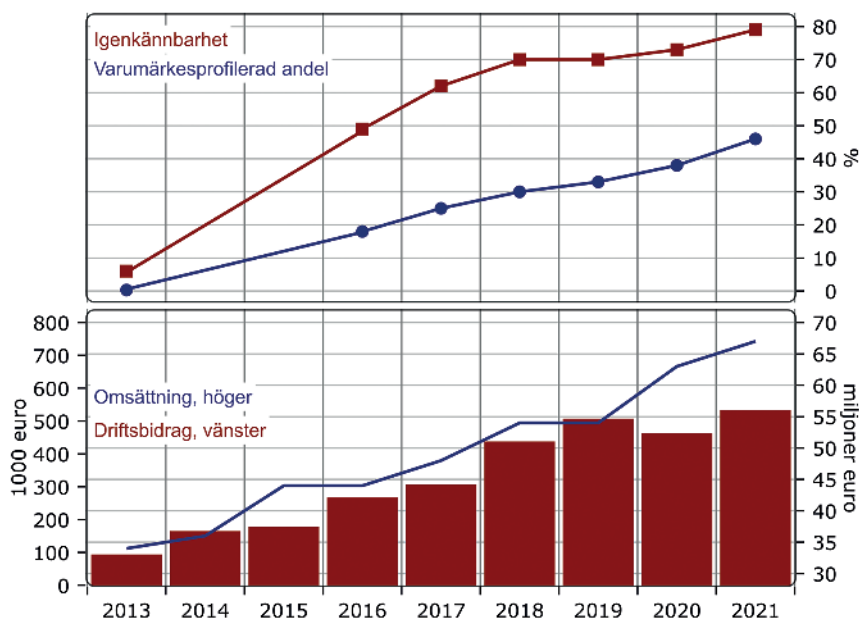
### Till en differentierad marknadsföring av grönsaker

Närpes grönsaker är ett odlarägt andelslag, grundat år 1957. Andelslaget består av 34 växthusodlare eller -företagare, samt ett packeri, vars uppgift är att förpacka, marknadsföra och sälja produkterna. Tomat, gurka, paprika, växtproteiner (böna), samt chili är de grönsaker som Närpes grönsaker odlar och säljer. Packeriet har cirka 70 anställda, medan odlarna sysselsätter cirka 250 till 300 personer i produktionen. Andelslaget är inte vinstdrivande, utan de disponibla medlen delas mellan ägarna.

Marknaden för växthusodlade grönsaker i Finland är avreglerad och öppen för internationell konkurrens. Finsk växthusodling bör vara så konkurrenskraftig att varje extra kostnad jämfört med konkurrenterna, bör kompenseras på något sätt för att branschen på lång sikt skall ha en möjlighet<sup>8)</sup>. Generellt kräver kunderna allt mera individuella lösningar, anpassade till deras behov, preferenser och konsumtionsmönster. Detta gäller även grönsaker. Nya trender och förändrade konsumtionsmönster ger goda skäl för företagen att differentiera sina erbjudanden, bygga varumärken och interagera med kunderna. Via dessa åtgärder skapas en konkurrensfördel gentemot den internationella konkurrensen<sup>9)</sup>.

År 2012 fick Närpes grönsaker en ny vd, som tillsammans med styrelsen och ägarna ansåg att andelslaget måste få en ny riktning. Året därpå startade man en förändringsprocess från att vara produktions- till att bli kundfokuserad. Planen var att optimera produktportföljen, bygga ett starkt varumärke, öka igenkännbarheten, utveckla försäljningen och kundrelationerna, samt ta ett mera aktivt grepp gällande dataanalytik och trendspaning.

Som första åtgärd utnämnde andelslaget en marknadsföringsdirektör och de första idéerna



Figur 2: Utveckling av det ekonomiska resultatet samt marknadsföringsrelaterade nyckeltal (key performance indicator) hos Närpes grönsaker.

till en varumärkesmanual lanserades. De första frågorna som lyftes fram för diskussion var “vad vill vi vara” och “vilken är vår identitet”. Genomgående har kommunikationen utåt, innehållet i denna, samt den visuella identiteten fått stor uppmärksamhet. Som en liten organisation insåg man snabbt också vikten av att samarbeta med duktiga marknadsföringsbyråer för att få in den kompetens som behövdes för att vässa kommunikationsstrategierna. De möjligheter som sociala medier ger har aktivt utnyttjats och i nuläget innehåller portföljen av kommunikationskanaler alla inflytelserika sociala plattformar – från Facebook till Tiktok. Likaså har moderna verktyg för trendspaning utnyttjats.

*“De första frågorna som lyftes fram för diskussion var ‘vad vill vi vara’ och ‘vilken är vår identitet’. Genomgående har kommunikationen utåt, innehållet i denna, samt den visuella identiteten fått stor uppmärksamhet.”*

Kundinsikt är dock det främsta ledordet i framgångsberättelsen om Närpes grönsaker. Genom konsumentundersökningar har man följt med vad som tilltalar slutkunderna och genom aktiv trendspaning fokuserar man framåt. Dessa insikter används målmedvetet som grund för argumentationen i förhandlingar med detaljhandeln. Ett annat exempel på kundinsiktens betydelse är utvecklingen av produktportföljen. Här har man innovativt strävat efter att utveckla nya förpackningsmodeller och bredda sortimentet. Utvecklingen är i praktiken en följd av den aktiva dialogen med kunderna.

År 2013 hade Närpes grönsaker sex produkter i portföljen och majoriteten av det som såldes var tomat och gurka i större lådor, som kunderna köpte i lösvikt i butikerna. 2021 var antalet produkter 37, till exempel olika specialtomater i olika förpackningsstorlekar, gurka, olika typer av paprika och chili, samt bönor. Andelen färdigt förpackade, varumärkesprofilerade produkter har ökat betydligt, medan den relativa andelen av produkter i lösvikt har minskat i motsvarande grad.

Ett utökat utbud har lett till en större efterfrågan, med andra ord driver utbudet efterfrågan.



Samtidigt har utvecklingen av produktportföljen säkrat en bättre avkastning på produktionen för odlarna. Det positiva samband som finns mellan den medvetna satsning som Närpes grönsaker har gjort på olika strategiska marknadsföringsåtgärder och det ekonomiska resultatet presenteras i figur 2.

I figur 2 ser vi dels ökningen i de varumärkesprofilerade (brandade) produkternas andel av produktportföljen, dels hur nivån på varumärkets igenkännbarhet markant ökat under perioden 2013–2021. Likaså ser vi att utvecklingen av det ekonomiska resultatet under samma period följer en stark positiv trend.

### Marknadsföringen spelar roll

Frågan som vi initialt ställde, det vill säga om marknadsföringen spelar roll, kan besvaras med ett ja. Genom att utgå från kundernas behov och önskemål och på ett övertygande sätt berätta för kunden varför ens produkter är förmer än andras, skapas en hållbar konkurrenssituation. Detta sker via differentiering och genom att bygga starka varumärken.

I förändringsprocessen och för att vinna legitimitet om att marknadsföring spelar roll kan det vara bra att ta till sig de teser som ledsagat Närpes grönsaker i deras förändringsarbete. För att nå framgång behövs ett målmedvetet fokus. Dessutom behövs relevanta och smarta samarbetspartners. Genomförda satsningar på marknadsföringen skall vara mätbara, det vill säga man skall kunna bedöma om de ger önskat resultat eller inte. Endast härigenom kan man lära sig över tid och ständigt förfina strategierna. För att vara effektiv skall marknadskommunikationen ha ett innehåll, så intressant att målmarknaden vill veta vad du har att berätta, inte bara lyssna.

Vi har i denna artikel belyst hur man kan arbeta med marknadsföringsåtgärder och visat att de har positiva effekter. Vårt exempel med Närpes grönsaker visar även att enkla massprodukter med målmedvetna insatser kan differentieras och nå sin plats i konsumenternas medvetande. Det som krävs är kundinsikt, förståelse för vad marknadsföring i grunden handlar om, målmedvetet arbete och en stor dos av experimentvilja och drivkraft att utvecklas <sup>10</sup>).

### Fotnoter

- 1) För mera information se till exempel Tikkanen, H. & Vassinen, A. (2009). *StratMark: strateginen markkinointiosaaminen*. Helsingfors: Talentum.
- 2) Från årliga konsumentundersökningar genomförda av Bilendi.
- 3) Exempel på annan forskning kring marknadsföringens betydelse i företag är Hanssens, D. M. & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing, *Journal of Marketing*, 80(6): 173-190 och Moorman, C. & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6): 6–35.
- 4) En klassisk artikel kring differentiering och problematiken med odifferentierade massprodukter är Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58(1): 83–91. Enligt artikeln kan alla produkter och tjänster differentieras för att särskilja sig från konkurrenternas erbjudande.
- 5) Ries, A. & Trout, J (1981). *Positioning. The battle for your mind*. McGraw-Hill. New York.
- 6) Från undersökningen Asiaskeskesisyyden tila (2021). Finns tillgänglig på [www.franklypartners.fi](http://www.franklypartners.fi).
- 7) Till exempel artikeln Brenes, E. R., Ciravegna, L. & Acuna, J. (2020). Differentiation strategies in agribusiness – A configurational approach. *Journal of Business Research*, 119: 522–539 diskuterar vilka differentieringsstrategier som är relevanta i jordbruksnäringen.
- 8) Denna artikel är skriven i oktober 2022. Effekterna av de radikalt stegrande elkostnaderna under vintern 2022 till 2023 var vid tidpunkten inte helt kända, men redan då var det en majoritet av växthusodlare som hade planer på att helt ta paus med produktionen under vintern.
- 9) För mera information om framtiden inom livsmedelsproduktionen, se till exempel Poutanen, K., Nordlund, E., Paasi, J., Vehmas, K., & Åkerman, M. (2017). *Elintarviketollisuus 4.0. Rapport från Teknologiska forskningscentralen VTT*.
- 10) Utan djupare analys kan man spekulera i om inte vårt klara jakande svar på frågan om marknadsföring spelar roll, torde bli ännu tydligare då affärs- och konkurrens klimatet hårdnar i takt med ökad inflation och stigande produktionskostnader. Betydelsen av kundfokus och förståelsen för hur konsumenterna resonerar kring köp av inhemska grönsaker accentueras.