

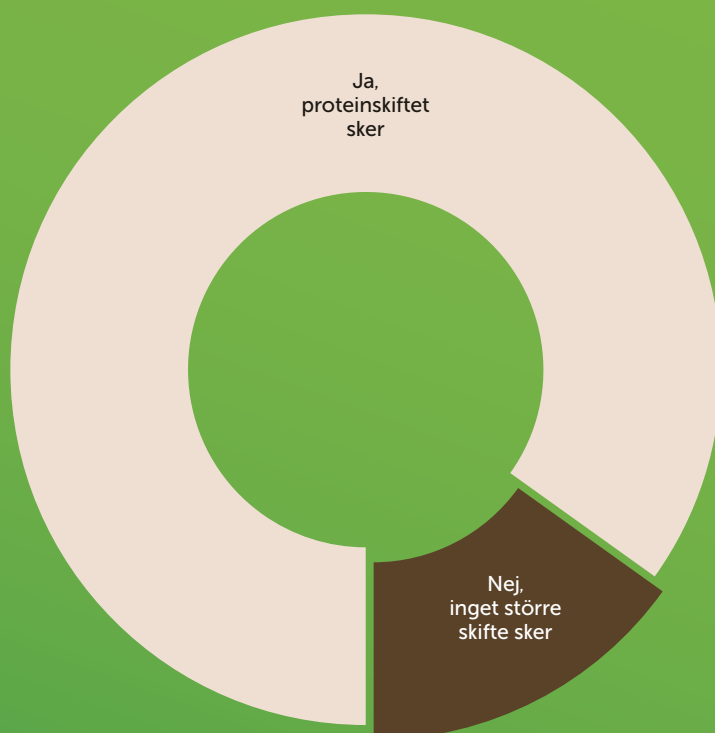
# Insikter #8

PROTEINSKIFTET



Av hälso- och hållbarhetsskäl efterfrågar konsumenter nya proteiner, från både växt- och djurriket. Det kallar vi *proteinskiftet* och i rapporten lyfter vi fram möjligheterna och utmaningarna.

## LIVSMEDELSBRANSCHENS AKTÖRER ÄR ÖVERENS – PROTEINSKIFTET ÄR ETT FAKTUM



85% av branschens aktörer upplever att det sker ett proteinskifte som kommer innebära en minskning av köttkonsumtionen till förmån för andra proteiner från både växt- och djurriket.

Enkätundersökningen genomfördes av Macklean i samarbete med Livsmedelsföreningen och livsmedel.se, med 100 respondenter från livsmedelsbranschen.

# Proteinskiftet händer nu

HÅLLBARHET OCH HÄLSA är starka drivkrafter bland konsumenter idag. Vi vill att planeten ska må bra och vi är måna om vår hälsa. I takt med det växande klimathotet och utbredningen av välfärdssjukdomar ser allt fler konsumenter maten som en del av lösningen.

En rad olika institutioner och organisationer pekar på en och samma lösning – åt mindre men bättre kött. Det är också det vi ser hända i Sverige just nu – en stabilisering och viss minskning i konsumtionen av det röda köttet till förmån för andra proteiner, såväl från djurriket som från växtriket.

Proteinskiftet, och den här rapporten, handlar om just denna förändring i svenskarnas livsmedelskonsumtion. Rapporten fokuserar på att beskriva varför proteinskiftet händer, exempel på hur det tar sig uttryck på marknaden och slutligen hur livsmedelsbranschens aktörer affärsstrategiskt kan hantera frågan. Proteinskiftet kommer som alla skiften och trendbrott ge upphov till både utmaningar och möjligheter. Rapporten fokuserar på att lyfta möjligheterna för livsmedelsbranschens olika aktörer oavsett vilken typ av livsmedel man tillverkar eller säljer idag.

Utöver det ställer vi oss frågorna:

- Klarar bönan biffen?
- Fågel, fisk eller mittemellan?
- Är insekter bara larv?
- Är kött helt dött?

Slutligen presenterar vi fem ingredienser som livsmedelsbranschens aktörer bör ha med vid utformningen av sina egna framgångsrecept. Rapporten presenterar inte en färdig maträtt men vi hoppas att ingredienserna ska inspirera till att möta konsumenterna i proteinskiftet och bidra till en bättre miljö och hälsa, samtidigt som företaget blir mer lönsamt och konkurrenskraftigt.

Vi på Macklean tar ställning för hållbar produktion och konsumtion av mat och dryck. Vi tar också ställning för att bidra till en ökning av värdet på svenskproducerad mat, från gård till tallrik via förädling- och handelsled. Vi tar däremot aldrig ställning för eller emot enskilda produkter eller näringsgrenar. En minskad köttkonsumtion är en mer hållbar riktning på konsumtionen och den kan på ett utmärkt sätt gå hand i hand med en ökad svensk köttproduktion som är både hälsosammare och miljömässigt hållbarare än köttproduktionen i många andra länder. Läs mer om detta i exempelvis Svenskt köttets rapport Nötkött och klimat.

Här nedan följer en indelning av de olika proteinkällorna i gröna, vita och röda proteiner som kan tjäna som en guide till tänkandet kring proteinskiftet och läsningen av rapporten.



**GRÖNA:** Proteiner från växtriket, såsom baljväxter, frön, alger och proteinrika eller proteinberikade spannmål och grönsaker. Det är produkter baserade på dessa gröna proteiner som just nu är den allra starkaste trenden inom ramen för proteinskiftet.



**VITA:** Proteiner från djurriket men som inte tillhör kategorin rött kött, såsom fågel, fisk och skaldjur, ägg, proteinrika mejeriprodukter och insekter. Konsumtionsökningen av vita proteiner har pågått under en längre tid. Det nya här består av insekter som förutspås att bli ett allt viktigare livsmedel på lite längre sikt.



**RÖDA:** Proteiner tillhörande kategorin rött kött, i den här rapporten definierat som nöt, gris och lamm. Här kan vi prata om ett skifte inom köttkonsumtionen där den totala konsumtionen stabiliseras och utvecklingen pekar mot en högre andel kvalitetskött och mindre andel billigt importkött.



# Hälsa och hållbarhet driver utvecklingen

Under det senaste decenniet har två megatrender stuckit ut som särskilt drivande i utvecklingen av livsmedelsbranschen – hälsa och hållbarhet. En konsumentgrupp som har varit pådrivande i den utvecklingen går under benämningen LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability). I Sverige beräknas andelen LOHAS-konsumenter vara närmare 40%, och gruppen täcker in allt från den trendkänslige framgångssträvaren till den trygghetssökande föräldern (läs vidare i KRAVs Marknadsrapport 2016). Den mer hållbara och hälsosamma konsumtionen drivs på såväl av konsumenters vilja att bidra till en bättre värld som att bygga en attraktiv identitet. Både LOHAS-konsumenterna och hälso- och hållbarhetstrenderna kommer att fortsätta påverka matkonsumtionen under en överskådlig framtid men uttrycken för detta kommer variera över tid.

## Hälsotrenden

Livsmedelskonsumtionen har, i takt med en ökad välfärd i västvärlden, på många sätt gjort oss sjuka istället för friska. Med en ständig tillgång till mat, frestande reklam och livsmedel som klickar igång hjärnans belöningsystem är det svårt för den van-

liga människan att stå emot och välja en hälsosammare livsstil. I kölvattnet av den utvecklingen har västvärldens konsumenter alltmer börjat törsta efter mat som gör dem friska, starka och lyckliga. Allt fler vill lära sig mer om hur de ska äta mer näringsriktig mat och vill ha hjälp på traven från producenter och handel att göra de rätta valen.

Bland näringsämnen är det idag proteinet som regerar, vilket exempelvis syns inom dieter som LCHF, trots att forskningen visar att proteinhalten för de allra flesta är obefogad. Samtidigt som proteinkonsumtionen ökar har en allt större grupp konsumenter insett att en överdriven köttkonsumtion kan medföra hälsonackdelar. Vid sidan om exempelvis socker, salt och tillsatser porträtteras det röda köttet som en stor hälsobov av ett stort antal institutioner, och media har varit snabba att hänga på kritiken.

## Hållbarhetstrenden

Klimatkris. Utarmade ekosystem. Vattenbrist. I allt högre utsträckning diskuteras den press som vår planet och våra ekosystem utsätts för. Den globala livsmedelsindustrin och jordbruket har till stor del bidragit till många av de miljöproblem vi ser idag och →

## BEHÖVER VI VERKLIGEN MER PROTEIN?

Det korta svaret på den frågan är nej. Som kan utläsas i tabellen behöver en medelaktiv medelålders kvinna endast 53–106 gram protein om dagen och motsvarande man något mer. Vid träning ökar behovet endast med cirka 10–20 gram. Den genomsnittliga proteinkonsumtionen låg 2014 på 110 gram per person och dag, en ökning med 8% sedan 2005, vilket är klart över minimigränserna.

Kött och köttträtter är den enskilt största proteinkällan i svensk kost, men bidrar med mindre än många tror – endast 16 procent av proteinet vi äter. Korv bidrar med ytterligare 3 procent. Som tabellen nedan visar finns det många andra livsmedel som har ett högt proteininnehåll.

### Livsmedelsverkets rekommenderade proteinintag per dag

Medelaktiv medelålders kvinna	Medelaktiv medelålders man	Idrottande medelålders kvinna	Idrottande medelålders man
53–106 gram	65–130 gram	60–120 gram	75–150 gram

### Exempel på proteininnehåll per portion

Lax	29 gram	Falukorv	11 gram
Fläskkötlett	25 gram	Linssoppa	7 gram
Falafel	17 gram	Ägg	6 gram
Keso/kvarg	12 gram		

Källa: Livsmedelsverket, Jordbruksstatistik sammanställning 2016

# ” Det röda köttet ifrågasätts av allt fler konsumenter ”



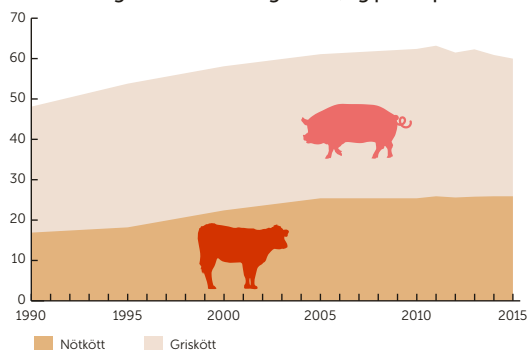
→ matbutiken har därför blivit en av huvudarenorna för diskussionen om hållbar konsumtion. Efterfrågan på livsmedel kommer dessutom att fortsätta att öka i takt med befolkningstillväxten, vilket skapar en utmaning att både klara livsmedelsförsörjningen och miljöutmaningarna.

Vid sidan av energi och transporter har det röda köttet på den senaste tiden lyfts fram som en av de stora klimatbovarna, och flera kampanjer har beskrivit de klimatmässiga fördelarna med att minska köttkonsumtionen och gå över till en mer växtbaserad kost. Fördelarna med en svensk köttproduktion, så som att betande kor bidrar till öppna landskap, ökad biologisk mångfald och bindning av kol i marken, får kämpa för att vinna gehör hos konsumenterna i ett alltmer köttkritiskt medieklimate.

## Det röda köttet pressas

En konsekvens av de starka hälso- och hållbarhetstrenderna är alltså att det röda köttet ifrågasätts av allt fler konsumenter. Efter en period av kraftigt ökad konsumtion mellan 1990 och 2010, delvis pådrivet av EU-inträdet och därmed av en ökad import av billigare kött, har konsumtionen av rött kött mattats av

Förbrukningen av nötkött- och griskött, kg per capita



Källa: Jordbruksverket

under de senaste åren. Medan nötköttkonsumtionen har legat stabilt har konsumtionen av griskött avtagit något. Samtidigt har konsumtionen av exempelvis fågelkött ökat med nästan 70% sedan 2000.

Det finns inga tecken på att den svenska konsumtionen av rött kött kommer att öka inom en överskådlig framtid. Tvärtom pekar flera konsumentundersökningar på att en stor del av konsumenterna vill dra ner på sin köttkonsumtion. Enligt kommunikationsbyrån Food & Friends Matrapport 2016 avser mer än en fjärdedel av konsumenterna att minska sin köttkonsumtion under 2016. Dessutom visar en undersökning av TNS Sifo på uppdrag av Axfood att mer än var tredje svensk (36%) äter vegetarisk mat en eller flera gånger i veckan. Den här gruppen, som ofta benämns som flexitarianer, står enligt dagligvaruhandeln för den stora försäljningsökningen av vegetariska produkter. I Axfoods butiker ökade den vegetariska försäljningen med 41% under första halvåret 2016 jämfört med motsvarande period i fjol, enligt Sveriges Radio.

Givetvis kommer inte efterfrågan på kött helt dö ut. Globalt sett kommer köttkonsumtionen att öka i takt med en höjd levnadsstandard i utvecklingsländer. I en konsumentundersökning av ICA framkommer att trots att det bland många konsumenter finns en vilja att äta mer vegetariskt och mindre kött, så är kött det livsmedel som flest konsumenter har svårast att ge upp. Undersökningen visade även att kvinnorna (50%) är mer villiga än männen (24%) att dra ner på sin köttkonsumtion.

Dessutom finns det tecken på att svenska konsumenter i högre utsträckning börjar önska sig kött av högre kvalitet, såväl produktionsmässig kvalitet med miljöhänsyn och djursorg i fokus som ätkvalitet med smak och mörhet i fokus. Allt fler konsumenter väljer därför bort importerat billigt kött till förmån för svenskt kött eller dyrare importerat kött av premiumkvalitet.

# Branschen är i startgroparna

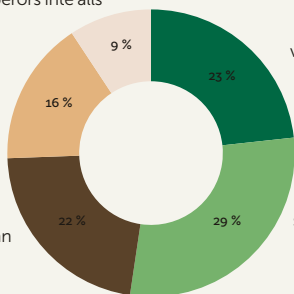
Det står utom alla tvivel att proteinskiftet är något som företag inom livsmedelsbranschen tror kommer påverka dem framöver. I en undersökning som Macklean har genomfört anger 85% av respondenterna att de tror att en konsumtionsminskning av rött kött är att vänta, och att detta kommer ske till fördel för såväl vegetariska produkter som alternativa protein i allmänhet. Dessutom visar undersökningen att proteinskiftet redan är en central fråga då en majoritet av företagen har proteinskiftet på sin strategiska agenda. Därtill anger hälften av respondenterna att de redan har börjat agera för att svara upp mot de observerade skiftningarna.

## Jämfört med andra marknadsstrategiska frågor, hur viktigt är Proteinskiftet för ert företag?

Vår typ av verksamhet berörs inte alls

Inte en särskilt viktig fråga i dagsläget eller inom den närmaste framtiden

En bubblare på vår radar som kan öka i betydelse



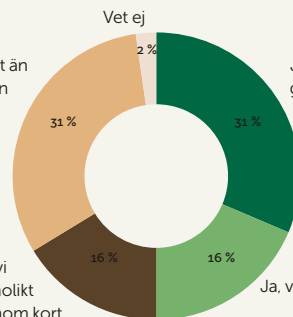
En av våra allra viktigaste frågor – topp 5

Frågan finns med på vår strategiska agenda men inte bland de viktigaste frågorna

## Har ditt företag redan agerat på något sätt för att hantera Proteinskiftet?

Nej, vi har inte agerat än och kommer troligen inte att göra något inom den närmaste framtiden

Inte än, men vi kommer sannolikt att göra det inom kort



Ja, vi har redan gjort en hel del

Ja, vi har påbörjat ett arbete

Not: Enkätundersökningen har genomförts i samarbete med Livsmedelsföreningen och hade 100 respondenter. Av dessa kom 51 från livsmedelsindustrin (producenter av såväl animaliska som vegetariska produkter samt ingredienser och tillsatser), 17 från dagligvaruhandeln och övriga fördelade på bl.a. food service, forskning, utbildning och rådgivning.

” *Vi hade som mål att var femte såld måltid 2020 skulle vara något annat än rött kött.* ”

## NYA FÖRETAG TAR PLATS PÅ MARKNADEN

### Food for Progress

Med produkter som Beat och Oumph! har Food for Progress ökat takten för utvecklingen inom ve-go-kategorin, som ett nytillskott bland de redan etablerade produkterna från Anamma Foods, Quorn och Hälsans Kök. Med en smak och konsistens som i hög grad liknar kött har Oumph! blivit ett uppskattat vegetariskt livsmedel bland många konsumenter och har även hjälpt till att övertyga inbitna köttätare att byta ut det röda köttet mot ett grönt alternativ. Oumph! finns idag i alla butikskedjornas frysdiskar samt på restaurangkedjorna O'Learys och Max. Nyligen lanserades även en wrap för servicehandeln.



### Vegafish

Trots att Vegafish ekologiska jätteräkor ännu inte finns att köpa har företaget tagits emot med öppna armar av marknaden. Företagets framgång bygger på ett unikt koncept för cirkulär fiskodling, där industriell restvärme används för uppvärmning av bassänger och räkorna matas med mikrobiologiskt foder baserat på industriellt avfall.



”Den här typen av produktion ligger verkligen i tiden, och vi har tagits emot väldigt väl. Man kan tycka att alla borde vara där vi är, men så är det inte.”

MATILDA OLSTORPE, VD FÖR VEGAFISH.

## RESTAURANGSEKTORN HAKAR PÅ

Mycket tyder på att alternativa proteiner kommer ta en allt större plats på menyerna framöver. I kommunikationsbyrån Food & Friends undersökning Krogkollen 2016 anger en dryg tredjedel att de kommer minska andelen kött på tallriken och nästan hälften att de kommer öka inköpen av alternativa proteiner. Ett tydligt exempel på den här utvecklingen är Max Hamburgare.



I januari 2016 gjorde Max en stor lansering av gröna rätter på sin meny, vilket visade sig vara uppskattat av gästerna. Lanseringen blev faktiskt den mest framgångsrika i företagets historia.

”Vi hade som mål att var femte såld måltid 2020 skulle vara något annat än rött kött. Det målet uppfyllde vi direkt och har därför höjt målet till var tredje måltid.”

CHRISTOFFER BERGFORS, SVERIGECHEF FÖR MAX HAMBURGARE  
I ETT PRESSMEDDELANDE (21 MAJ 2016).



## VINNOVA FINANSIERAR KLIMATSMART PROTEIN



För att bidra till utvecklingen av innovativ och hälsosam mat för framtiden gör Vinnova en satsning på utvecklingen av klimatsmarta proteiner som alternativ till konventionell köttproduktion. 15 projekt har fått finansiering för att ta fram ätbara prototyper som ska provsmakas av en expertpanel i november 2016.



### Färs på syror och mjölmask

Trots att insekter för närvarande inte får säljas som livsmedel i Sverige arbetar Hakuna Mat för att utveckla insektsprodukter. Valet att göra en färs menar Ellen Gellerbrant ger potential att faktiskt ersätta köttet på våra tallrikar, snarare än bara addera protein i vår kost. Hon känner sig trygg med att intresset för insekter som livsmedel växer i takt med att fler hör det beskrivas i positiva ordalag.

”Om det blir lagligt är jag säker på att det kommer finnas en efterfrågan.”

ELLEN GELLERBRANT,  
MEDGRUNDARE AV HAKUNA MAT.



### Att sätta gråärtan på menyn

Inom ramen för projektet testar projektgruppen, ledd av Magnus Westling, olika kombinationer och tillagningssätt av gråärtan i restaurangmiljö. Gråärtan, som för närvarande knappt odlas i Sverige, har enligt Magnus Westling egenskaper som gör det intressant att lyfta fram i matlagning.

”Jag tycker gråärtan är intressant eftersom den innehåller mer tanniner än gröna eller gula ärtor, vilket gör den strävare och mer smakrik.”

MAGNUS WESTLING, DOKTORAND  
VID ÖREBRO UNIVERSITET.



### Tempe på gula ärtor

Pia Qvarnström på Mögelmat arbetar med att utveckla en version av den indonesiska sojatempen, baserad på svenska och ekologiska gula ärtor.

”Det är viktigt att skapa något attraktivt av en råvara som gula ärtor, för i nuläget tänker konsumenter bara på ärtsoppa när de ser det och då köper många hellre kött.”

PIA QVARNSTRÖM, VD OCH  
GRUNDARE AV MÖGELMAT.



### Svampprotein – från sprit till mat

I ett annat Vinnova-finansierat projekt utvecklar Lantmännen Agroetanol livsmedel baserat på ett svampprotein som traditionellt använts för förädling av råvaror till miljövänlig etanol.

Sandra Halldin, som arbetar med affärsutveckling och innovation på Lantmännen Agroetanol, säger till ATL att den slutgiltiga produkten i nuläget kan tänkas ta form som allt från köttbullar med hundra gånger lägre miljöpåverkan än vanliga köttbullar till ett nytt sorts proteinrikt frukostpålugg.



# Röster om proteinskiftet

Proteinskiftet är en trend som händer här och nu, och olika intressenter upplever den ur vitt skilda perspektiv. Därför har det varit viktigt att involvera ett brett spann av aktörer under arbetet med rapporten – såväl branschaktörer som studenter och forskare.

## LIVSMEDELSAKTÖRERNA

I maj månad samlade vi ett antal aktörer från livsmedelsbranschen för att prata om proteinskiftets strategiska implikationer. Workshopen samlade stora etablerade aktörer liksom mindre utmanare från både livsmedelsindustri och handel samt producenter av kött och vegetariskt.

### Positivt med proteinbreddning

Deltagarna var överens om att det behövs en ökad bredd i proteinutbudet för att möta upp efterfrågan. Dessutom ansåg de flesta att bra proteiner kan komma från alla möjliga källor – det viktiga är hur produktionen går till samt vilka råvaror, ingredienser och tillsatser som används.

”De protein jag tror är mest intressanta framöver är dels nya proteiner i form av insekter och liknande, men också traditionella proteiner som produceras på ett mer miljövänligt sätt.”

MATILDA OLSTORPE, VD FÖR VEGAFISH

”Vi vill gärna ta in mer veganska livsmedel men har svårt att göra det eftersom så många veganska produkter innehåller mycket tillsatser. Det finns bra och dåliga proteiner inom alla läger.”

HENRIK STRINNING, MEDGRUNDARE TILL PARADISET

### Affärsnytta och planetnytta hand i hand

Drivkrafterna till att engagera sig i proteinskiftet varierar mellan branschens aktörer och kan grundas på såväl affärs-mässiga som altruistiska värderingar.

”För oss är proteinskiftet ett sätt att bidra till lösningen på den globala utmaningen – att en planet snart ska räcka till nio miljarder människor.”

ANNA-KAJSA LIDELL, HEAD OF STRATEGY PÅ FOOD FOR PROGRESS

Under workshopen deltog: Food for Progress, HK Scan, McDonalds, Menigo, Mögelmat (Vinnova-finansierat projekt), Paradiset, Projekt Gräårtsbiffen/Örebro Universitet (Vinnova-finansierat projekt), Scandic Hotels, Svensk Fågel, Vegafish, Vegetariska kockars förening



”Vi jobbar mycket med vår profil som ett hållbart företag, och då är maten en viktig komponent.”

INGER MATTSSON, HÅLLBARHETSCHEF PÅ SCANDIC HOTELS

### Växande krav på smak och konsistens

Deltagarna var överens om att för samtliga typer av proteinrika livsmedel kommer smaken och konsistensen att spela en avgörande roll för dess genomslag. Dessutom kommer dessa produktkvaliteter i allt mindre utsträckning kunna skapas med hjälp av kemiska tillsatser då naturlighet och hälsa växer i betydelse för konsumenterna. I takt med att en bredare konsumentgrupp vill äta vegetariskt blir den här utmaningen alltmer relevant för vego-producenter. Medan de traditionellt idealistiska vegetarianerna till viss del var villiga att nedprioritera aspekter som smak och naturlighet ställer dagens flexitarianer höga krav på en rad olika mervärden.

”Utseende, textur och smak hos vegetariska produkter måste motsvara nuvarande alternativ.”

PATRIK HOLM-THISNER, INKÖPS- OCH KVALITETSDIREKTÖR PÅ MCDONALDS



## STUDENTERNA

För att ta tempen på den framtida generationens konsumenter och potentiellt framtida beslutsfattare inom livsmedelsindustrin träffade vi studentnätverket Sustainergies.

### Studenternas uppgift:

Studenterna fick i uppgift att agera rådgivare åt de fiktiva företagen Kött & Chark AB, Färdigmat & Halvfabrikat AB och Matbutik AB. Frågor som de skulle besvara inkluderade:

- Hur kommer kunden att påverkas av proteinskiftet?
- Hur bör kunden agera för att hantera de strategiska val den står inför?

### Lyft för den svenska livsmedelsbranschen

Studenterna ser proteinskiftet som en tydlig möjlighet att stimulera den svenska primärproduktionen och industrin. Genom att satsa på proteiner som vi är duktiga på att producera i Sverige kan vi hitta alternativ till import och nya exportmöjligheter.

## FORSKARNA

För att få en överblick över forskningsläget när det kommer till olika proteinkällor har Macklean fört samtal med ett antal forskare från Sveriges Lantbruksuniversitet, JTI – Institutet för jordbruks- och miljöteknik, Kungliga Ingenjörsvetenskapsskademin och Örebro Universitet.

Forskarna är överens om att det finns goda förutsättningar för den svenska livsmedelsproduktionen att vara drivande i proteinskiftet, såväl genom utveckling av den svenska köttproduktionen som genom etablering av nya typer av proteinproduktion. Exempelvis ser flera forskare stor potential för ökad svensk baljväxtproduktion, men även insekter på sikt.

”Jag förstår inte varför vi inte utforskar möjligheten att hitta ett nytt protein som vi kan odla i stor skala här i Sverige.”

LINNEA APPERT, LIVSMEDELSAGRONOMSTUDENT VID SLU

### Inspirera till matlagning med nya proteiner

Många konsumenter känner sig vilnsna kring hur nya proteiner kan tillagas och kombineras på ett bra sätt. Aktörer som tar ansvar för att utbilda och inspirera konsumenter kan räkna med ett starkare genomslag i försäljningen av nya proteiner.

### Mer selektiv köttkonsumtion

Studenterna menar att köttets självklara roll på tallriken börjar ifrågasättas, inte bara av unga veganer. De tror dock att köttet även framöver kommer att vara en efterfrågad premiumprodukt som äts i mindre mängder. Det finns också möjligheter att tydligare profilera svenskt kvalitetskött och dess mervärden.

”Baljväxter som bönor och ärter, så kallad trindsäd, står för endast 2% av åkerarealen idag, men min bedömning är att det skulle kunna bli så mycket som 10% framöver om vi lyckas utveckla sorter och odlingssystem för säker trindsädsproduktion under svenska odlingsförutsättningar.”

GEORG CARLSSON, FORSKARE VID SLU

”Jag tror att vi kommer se fler mixade produkter och en större bredd av proteinkällor framöver. Livsmedelsbranschen måste vara beredd att anpassa sig snabbare och flexibilitet kommer vara ett nyckelord.”

RIKARD LANDBERG, FORSKARE VID SLU

# Möjligheter

Proteinskiftet kan för vissa företag te sig som en förändring som riskerar hela deras existens. Men alla branschaktörer kan även välja att se det som en möjlighet, oavsett sin nuvarande position. I den enkätundersökning som Macklean genomförde med aktörer i livsmedelsbranschen angav mer än hälften produkt- eller sortimentsutveckling som den största möjligheten förknippat med proteinskiftet. Detta kan i sin tur skapa möjligheter för tillväxt, förbättrad lönsamhet och breddad varumärkesportfölj.

O'Learys fem mest populära rätter går att få vegetariska tack vare ett samarbete med Oumph!

# 1) TILLVÄXT INOM BEFINTLIGA OCH NYA PRODUKTKATEGORIER

Proteinskiftet har redan lett till ett stort antal nya produkter på marknaden, såväl animaliska och vegetariska som blandade produkter. Efterfrågan på en ny typ av produkter ger möjligheter att såväl erbjuda nuvarande konsumenter ett bredare produktutbud men också att nå nya konsumentgrupper genom produkter som tangerar en ny kategori. Med lyckade lanseringar i Sverige kan även exportmarknader öppnas upp. Som med all innovation måste man antingen erbjuda något som ingen annan gör eller göra det bättre än konkurrenterna.

Unik produkt som expanderar vego-kategorin Food for Progress produktserie Oumph! lanserades under hösten 2015 och har därefter växt så det knakar. Produkten är nominerad till Årets Dagligvara, delvis för sin egen starka tillväxt (7,3% marknadsandel på bara några månader) men också för sin positiva påverkan på hela kategorin för frysta vegetariska komponenter (+24%). I motiveringen nämns även den nya textur och förbättrade ätkvalitet som produkten har inneburit samt det modernare formspråket som tydligt har tilltalat konsumenterna. Även inom restaurangsektorn har produkten rönt stora framgångar och bidragit till en starkare profilering för de vegetariska alternativen på menyerna. Nu lanseras Oumph! framgångsrikt även i de nordiska grannländerna.

# 2) FÖRÄDLING GER MERVÄRDEN SOM ÖKAR LÖNSAMHETEN

Traditionellt sett har varken gröna proteiner, såsom baljväxter och spannmål, eller ett vitt protein som kyckling haft särskilt goda marginaler. Men i och med proteinskiftet finns en ökad efterfrågan och betalningsvilja för alternativa proteiner, särskilt i förädlad form.

”Proteinhydrater” möjliggör högre marginaler Under de senaste åren har det uppstått en stor efterfrågan på proteinberikade versioner av klassiska kolhydratprodukter, vilket ofta benämns som proteinhydrater. Lantmännen är ett företag som under sina olika varumärken har utvecklat produkter som är i linje med proteintrenden, så som AXA Proteinhavregryn, AXA Proteinmüsli, Kungsörnen Bönepasta och diverse baljväxt- och fröbaserade produkter inom GoGreen-sortimentet. Såväl bönpastan som bönprodukter inom GoGreens sortiment har koppling till deras satsning på utökad böndling på Öland.

”Vi ser att proteinrika ingredienser är ett mycket bra sätt att tillföra värden till våra produkter som

”Genom att gå in i det vi kallar Co-Creation, genuint samskapande, med restaurangkedjor så boostar vi omställningen även i handeln eftersom kunderna letar specifikt efter Oumph!”

ANNA-KAJSA LIDELL, HEAD OF STRATEGY PÅ FOOD FOR PROGRESS

## Befintlig kompetens till nya produktkategorier

Som producent eller förädlare av rött kött kan proteinskiftet tyckas som en svårövertvinnlig utmaning. Men tvärt emot kan det innebära goda möjligheter att skapa tillväxt genom att utveckla produkter som tangerar nya kategorier med hjälp av befintlig kunskap om konsumentpreferenser och produktion. Inom korvkategorin har den tidigare trenden mot allt högre köttinnehåll nu kompletterats med en ökande efterfrågan på korvar med ett lägre eller inget köttinnehåll, vilket skapar goda möjligheter för kött- och charkindustrin att expandera. Produkten Korvish från HK Scan är ett tydligt exempel på denna utveckling.

”Det är de traditionella korvtillverkarna som är bäst på konsistens, smak och utseende när det gäller korv och kommer att vara det även när det handlar om nya typer av produkter”

MAGNUS DÄRTH, VD FÖR KÖTT- OCH CHARKFÖRETAGEN



konsumenterna uppskattar och efterfrågar, samt är beredda att betala mer för. Det värdet kommer hela kedjan till gagn – från bonden hela vägen till butiksledet.”

ROBIN ZIMMERMANN, CATEGORY MANAGER PÅ LANTMÄNNEN.

## Kycklingföretag gör jobbet åt konsumenterna

Konsumtionen av kyckling har växt kraftigt under det senaste decenniet, mycket tack vare en uppfattning om köttet som ett hälsosamt och klimatsmart val som oftast är billigare än det röda köttet. Kycklingföretagen Kronfågel och Guldfågeln har givetvis ridit på den vägen men också tagit chansen att stärka sin lönsamhet genom att utveckla ett bredare sortiment av förädlade kycklingprodukter. Genom att svara upp mot efterfrågan på bekvämlighet och enkla vardagslösningar har företagen utvecklat produkter som är delvis eller helt tillagade, smaksatta och kombinerade med andra råvaror eller som konkurrerar direkt med andra köttprodukter, som kycklingbacon och kycklingkebab.



### 3) BREDDAT VARUMÄRKE GENOM VEGO

När konsumentpreferenser skiftar och nya produkter tar plats på butikshyllorna finns det goda möjligheter för företag att utveckla sina varumärken och sin varumärkesportfölj. I en sådan förändringsresa är det emellertid viktigt att fundera över på vilket sätt det påverkar företagets sammantagna profil. Ligger de nya produkterna i linje med företagets varumärkeslöfte och adderar de till kunderbudandet? Ska produkterna ligga under företagets varumärke eller under ett fristående produktvarumärke? Ska man utveckla eget eller är det bättre att köpa till sig befintliga starka varumärken?

#### Utökad varumärkesportfölj genom uppköp

Ett sätt att fånga de möjligheter som proteinskiftet erbjuder är att förvärva ett företag som har ett kompletterande sortiment. För Orkla Foods Sverige ansågs vego-pionjären Anamma som en bra matchning. Genom uppköpet stärker moderbolaget sin position inom vegetariskt samt utökar produktportföljen med veganska produkter. Integreringen av det uppköpta företaget, som sker under hösten 2016, ger förutsättningar för resterande delar av koncernen att ta del av den förvärvade kunskapen om vego-marknaden.

"Vegetariskt och veganskt är en spännande och snabbt växande marknad och förvärvet av Anamma Foods är en investering som ligger helt i linje med Orkla Foods Sveriges strategiska satsning på hälsa och hållbarhet."

PATRIK ANDERSSON, DÄVARANDE VD FÖR ORKLA FOODS SVERIGE  
I ETT PRESSMEDDELANDE (8 MAJ 2015)



#### Kött- och charkföretags varumärken breddas för vego

I Tyskland finns tydliga exempel på hur kött- och charkföretag har använt sig av proteinskiftet för att bredda sina befintliga varumärken och på så vis nå fler konsumenter. Företaget Weisenhof var tidigt på trenden och har utvecklat ett brett sortiment av vegetariska charkprodukter som säljs under samma varumärke som de klassiska köttprodukterna. Det vegetariska sortimentet står idag för 20% av företagets omsättning. Konkurrenten Rügenwalder Mühle är inte långt efter och har som mål att 30% av omsättningen ska komma från deras vegetariska sortiment redan 2019.

Ett svenskt exempel är KLS Ugglarps som nyligen lanserade en ny produktserie som erbjuder kunderna proteinrika hamburgare och korvar med olika köttinnehåll i samma förpackning – 100% kött, 100% vego och en blandad version med 50% kött och 50% vegetariskt innehåll. I utvecklingen av det delvis vegetariska utbudet har fokus legat på att utveckla affären i linje med företagets övergripande värderingar och baserat på mervärden som håller över tid. För KLS Ugglarps har detta inneburit ett starkt fokus på svenska råvaror, med kött som bas.

"Vi vill stärka det svenska lantbruket och industrin, och svenskt kött och vegetariskt kan absolut gå hand i hand. Svensk köttproduktion har mer att vinna på en vegotrend än en köttrend, som snarare hade gynnat importerat kött."

JONAS TUNESTÅL, VD FÖR KLS UGGLARPS

”*Svensk köttproduktion har mer att vinna på en vegotrend än en köttrend*”

A man with short brown hair, wearing a dark blue suit jacket over a blue button-down shirt and dark trousers, stands in profile facing right. He is holding a small black remote control in his right hand. The background is a large white projection screen with text on it. The overall scene is a professional presentation or lecture.

# Utmaningar

För att kapitalisera på de möjligheter som proteinskiftet för med sig finns det såklart utmaningar som måste hanteras längs vägen. Även om dessa kan skilja sig åt i detaljerna för olika företag så finns det många aspekter som är applicerbara på stora delar av livsmedelsindustrin.

Mackleans enkätundersökning visar att den vanligaste utmaningen som livsmedelsbranschen upplever rör innovation, men också sourcing av efterfrågade varor. På följande uppslag ska vi bryta ner dessa utmaningar i ett antal olika aspekter.

## 1) SVÅRT ATT FÖRSTÅ KONSUMENTEFTERFRÅGAN

Konsumenttrender är inte längre logiska eller linjära utan alltmer känslomässiga och komplexa. Flera olika uttryck för trenderna händer samtidigt och olika konsumentgrupper värderar produkterna som kommer ut på marknaden olika på grund av att de bär på olika mervärden. Till och med samma konsument kan värdera mervärden på ett sätt till vardags och på ett annat sätt till helgen. Ett tydligt exempel är konsumenternas förväntningar på vegetariska produkter, som kan vara svåra att såväl tolka som uppfylla. Framförallt förväntar sig konsumenterna att dessa produkter ska smaka gott och ha en tilltalande konsistens, men också att de i så hög utsträckning som möjligt ska efterlikna klassiska köttoriginal. Konsumenterna vill känna igen det de köper, helst inte ändra på sina vanor och känna sig trygga med hur produkterna ska tillagas.

Oumph! är ett exempel på en produkt som har lyckats med att vara tillräckligt likt kött för att konsumenterna ska kunna laga sina favoriträtter, men utan att utlova helt identiska egenskaper. Många andra vegetariska produkter misslyckas antingen med textur, konsistens eller smak samt kräver ofta en stor mängd olika tillsatser som konsumenterna inte alltid uppskattar. Behovet att efterlikna kött är viktigast för de konsumenter som inte redan är kunniga veganska eller vegetariska matlagare.

”De köttliknande produkterna dominerar den vegetariska marknaden. Konsumenterna vill känna igen sig och inte ändra sina faktiska ätvanor. De vill kunna ha sin barbecue som vanligt.”

INGELA STENSON, OMVÄRLDSANALYTIKER  
OCH STRATEGIST PÅ UNITED MINDS

## 2) LÅG INNOVATIONS- OCH UTVECKLINGS- FÖRMÅGA I BRANSCHEN

Livsmedelsbranschen beskrivs av många som trög-  
rörlig och långsam i sin utveckling. I rapporten  
Attraktiv och hållbar mat för hälsa (2013) fram-  
kommer att livsmedelsföretagen själva upplever  
att branschens innovationsförmåga håller på att  
avta. Dessutom beskrivs riskbenägenheten som låg  
då kortsiktig innovation ofta premieras över mer  
genomgripande innovation som skulle kunna ge  
avkastning på längre sikt. Anders Wallerman exem-  
plifierar detta under Mackleans workshop:

”Branschen tittar i backspegeln för att utveck-  
la framtiden. Och hur blir det? Jo då blir det Cola  
Light Zero Vanilj Plus för att vi vet det sålde bra  
förra året.”

ANDERS WALLERMAN, MEDGRUNDARE AV FOOD FOR PROGRESS

En viktig anledning till den här kortsiktigheten är att  
livsmedelskedjans aktörer arbetar utifrån väldigt olika

tidshorisonter. Medan primärproducenter behöver  
många år för att ställa om produktionen vill handeln  
gärna plocka in nya produkter och ta bort gamla med  
kort varsel baserat på försäljningsstatistik. Många  
industriaktörer menar att risken att nyutvecklade  
produkter snabbt plockas ur handelns sortiment om  
de inte snabbt tar fart gör det svårt att satsa på inn-  
ovation. Många efterfrågar därför större samverkan  
i värdekedjan kring innovation.

”Man måste snabbt visa att en ny produkt funge-  
rar i handeln, och därför premieras utveckling av  
produkter som redan har en tydlig plats i hyllan.”

ANNA-KARIN KARLSSON, CHEF FÖR MARKNAD OCH INNOVATION  
PÅ NORRMEJERIER



### 3) BRIST PÅ EFTERFRÅGADE RÅVAROR

I och med proteinskiftet har en efterfrågan på nya typer av protein snabbt uppstått. På grund av de långa omställningstiderna i primärproducentled skapar detta utmaningar för livsmedelsindustrin kring inköp, särskilt om råvarorna ska vara till exempel svenska eller ekologiska. För att möjliggöra den här typen av inköp kan det krävas mer långsiktiga avtal där förädlingsledet bär en del av omställningsrisken. Ett framstående exempel är Lantmännens kontraktering av böndlare i södra Sverige.

”Vi har själva pionjerat genom att kontraktera böndlare på Öland för att kunna producera vår nya bönpasta med svensk råvara. Det innebär en risk för oss, eftersom vi har relativt få bönder att handla från och för att vi har bundit oss för en längre tid, men vi tror att så kallade proteinhydrater har mycket god potential på marknaden.”

ROBIN ZIMMERMANN, CATEGORY MANAGER PÅ LANTMÄNNEN.

### 4) LÅG SAMVERKAN MELLAN AKADEMIN OCH LIVSMEDELSBRANSCHEN

I livsmedelsbranschen hör det till ovanligheterna att forskningsresultat omsätts kommersiellt. Den låga nivån av samverkan mellan akademi och näringsliv i Sverige kan delvis förklaras av de två sfärernas fundamentalt olika kulturer och fokus – medan akademien arbetar långsiktighet och grundligt vill näringslivet se snabba och mätbara resultat. Från akademiens sida kan även nämnas att systemet är byggt för att stimulera snabb publicering av forskningsresultat, vilket försvårar hemlighållande av upptäckter och därmed kommersialisering av dem. Därtill ger den akademiska kulturen begränsat meriteringsvärde för samarbeten med näringslivet eller för forskare att själva ta steget mot kommersialisering av sina upptäckter.

”Inom akademien informerar vi inte om alla våra projekt på sådant sätt att näringslivet har chans att hitta alla intressanta saker. Forskare skulle behöva

ut och prata mer med näringslivet, hitta folk som kan förverkliga deras forskning.”

MAGNUS WESTLING, DOKTORAND PÅ ÖREBRO UNIVERSITET

”Det anses fult att kliva över till den kommersiella sidan på vissa högskolor. På lantbruksuniversitet blir man en outsider om man gör det.”

MATILDA OLSTORPE, VD FÖR VEGAFISH

Ett lysande undantag på denna brist på samverkan är Livsmedelsacceleratoren i Västra Götaland som syftar till att koppla ihop duktiga forskare och företag. Initiativet drivs av SP Food and Bioscience som har en lång tradition av industristyrda målinriktade forskningsprogram. Numera finns det även en vilja från SLU att jobba mer med samverkan, efter en tid av att ha varit styrda av politiska beslut om att inte bedriva produktionsinriktad forskning.

### 5) SVÅRT ATT HANTERA MYNDIGHETER OCH REGELVERK

Flera företag som vill introducera något helt nytt och innovativt på marknaden, exempelvis inom landbaserad fiskodling eller insektsproduktion, vittnar om utmaningar med att hantera ”Myndighetssverige”. Med regelverk anpassade efter traditionella råvaror och produktionsmetoder uppstår ofta utmaningar i att få det nytänkande godkänt. Resurser som alltså kunde ha använts för att få innovativa produkter till marknaden läggs istället på att hantera myndighetskontakter samt att hitta sätt att påverka och anpassa

sig till regelverk. Ett företag som har upplevt stora utmaningar kring detta är Vegafish, som inte passar in i de existerande mallarna för traditionell fiskodling i vattendrag.

”För att det ska bli bättre är det viktigt att man ser över regelverken, och det fort. Vill man utveckla miljövänliga produktionsmetoder kan man inte sätta käppar i hjulen för att det inte passar in i gamla mallar.”

MATILDA OLSTORPE, VD FÖR VEGAFISH



# ” Råvaran är inte avgörande - alla kan vinna eller förlora på proteinskiftet ”

## KLARAR BÖNAN BIFFEN?

Ja, bönan och andra vegetariska livsmedel kommer att segla upp som starka proteinalternativ för många konsumenter. 2016 är faktiskt utsett av FAO till *International year of pulses* – baljväxternas år! Det svenska jordbruket och livsmedelsindustrin har haft begränsat fokus på baljväxternas möjligheter för humankonsumtion men några företag har börjat agera. Möjligheterna att öka den svenska produktionen är stora med potential att gå från 2% till 10% av åkerarealen, men om en ökning inte sker kan råvarubrist bli en utmaning.

Medan fokus på mervärden som närodlat och tillsatsfritt hittills har varit mindre prioriterade för vegetariska produkter kommer de bli allt viktigare i takt med att konsumentgruppen som väljer att äta vegetariskt ibland växer. Veganska alternativ som är fulla av tillsatser kommer att ha utmaningar framöver och förlora till de mer naturliga och mindre processade alternativen.

## ÄR INSEKTER BARA LARV?

Inte alls. FN med flera argumenterar för insekter som ett hållbart och kostnadseffektivt protein för framtiden. Men även om Livsmedelsverket skulle häva det svenska försäljningsförbudet finns flera utmaningar kvar att hantera, så som många konsumenters skepticism samt utvecklingen av hållbara produktionssystem. Det återstår också att utveckla insektsbaserade produkter som attraktiva alternativ till kött, och inte bara insektsmjöl som proteinförstärkning i andra livsmedel.



## FÅGEL, FISK ELLER MITTEMELLAN?

För konsumenterna är det ingen tvekan, både kyckling och fisk har under en lång tid blivit allt populärare alternativ både till helg och vardags. Däremot har hållbarhetsaspekter kring exempelvis djurvälstånd, utfiskning och påverkan på kringliggande ekosystem till viss del kommit i skymundan för dessa produkter. I takt med att hållbarhet växer i betydelse för konsumenter kommer detta bli allt mer avgörande även för dessa produkters framgång.



## ÄR KÖTT HELT DÖTT?

Nej, kött kommer fortsatt att vara ett uppskattat livsmedel av många konsumenter. Däremot har sanolikt konsumtionen av det röda köttet nått sin kulmen och kraven som ställs på köttet vi äter kommer troligtvis att öka, både avseende miljö, djursorg och hälsoaspekter men också avseende ätkvalitet i form av smak och mörhet. Detta bör innebära stora möjligheter för den svenska produktionen som i jämförelse med de flesta andra länder har lägre klimatavtryck, gott smittskydd och god djurhälsa samt att Sverige har EU:s lägsta användning av antibiotika. Branschen måste dock arbeta aktivt för att förbättra ätkvaliteten på det svenska köttet för att klara konkurrensen från premiumkött från utlandet.

# Proteinskiftet – ett paradigmskifte?

Vi menar att proteinskiftet är ett paradigmskifte som kommer att förändra svenskarnas livsmedelskonsumtion och därmed röra om i den svenska livsmedelsindustrin. Med ordet paradigmskifte menar vi att samhällets allmänna uppfattningar och föreställningar om protein kommer att förändras i grunden.

Medan det animaliska proteinet, och framförallt det röda köttet, tidigare har varit det självklara valet av protein till var och varenda måltid för de flesta – måltidskomponenten som alla andra ingredienser anpassas efter – börjar det nu ses som ett protein bland många andra. Även om kött fortsatt kommer att finnas på våra tallrikar kommer alltså dess status som huvudrollsinnehavare förändras till att även kunna spela en biroll som smaksättare eller tillbehör till smakrika grönsaker.

Vi förutspår även att snäva kategoriseringar av konsumenter blir mindre applicerbart framöver. Konsumenter kommer inte längre vara antingen köttälskare eller veganpredikanter, utan det blir alltmer vanligt att både älska grönsaker och en

köttbit emellanåt. Den individuella unikiteten kommer inte längre att utgå från vilken etikett man tillhör utan hur man själv väljer att mixa sitt intag av mat från växt- och djurriket.

Med paradigmskifte menar vi också att producenterna måste byta sin lins mot omvärlden. Detta gäller såväl primärproducenter som livsmedelsförädlare. Att hålla fast vid sin tidigare världsbild kan vara rent destruktivt och hota den framtida konkurrenskraften. Att sätta på sig nya glasögon kan däremot öppna oanade affärsmöjligheter och ge en ny kraft till innovation och utveckling. Många mjölk- och köttbönder är också duktiga växtodlare men de flesta ser växtodlingen endast som djurfoderproduktion. Om jag som bonde utvecklar växtodlingen till att även fungera som människoföda – vad kan jag vinna på det? Om jag som livsmedelsförädlare kan breda min råvarubas till att omfatta fler växtbaserade råvaror – vilka nya produkter kan jag utveckla då och vad kan det göra med mina marginaler och min tillväxtpotential?

## SYNEN PÅ PROTEINER FÖRÄNDRAS

	Igår	Idag	Imorgon
Med protein menar vi ...	Kött eller fisk	... även baljväxter, frön, mejeriprodukter, kyckling, fisk, skaldjur, ägg och proteinhydrater	... även alger och insekter
Vi oroar oss över ...	Hur vegetarianer ska få i sig tillräckligt med protein	Att vi får i oss för mycket rött kött och för lite grönsaker	Hur vi maximerar näring med lägre kaloriintag
I kött- och charkdisken hittar vi ...	Falukorv, flintastek och fläskfilé	Fler styckdetaljer, fler olika typer av korvar och ett ökat inslag av mixprodukter	Större diversifiering och fokus på olika produktkvalitet
I vegodisken hittar vi ...	Smalt utbud av t.ex. sojakorv	Bredare utbud av framförallt köttliknande vegetariska produkter	Många olika former av produkter som utgår från råvaran – inte bara kopior av klassiska köttträtter
Konsumenter är...	Köttälskare eller veganpredikanter	Flexitarianer som äter vegetariskt emellanåt	Allätare som äter en blandning av proteiner, med det gröna som bas

# Fem ingredienser till ditt framgångsrecept



**OBS!** När du lagar till rätten – se till att du även gör dina viktigaste intressenter och samarbetspartners inblandade i ett genuint samskapande. Då kommer matlagningen att bli trevligare och resultatet kommer att åtnjutas av flera!



Det finns ett stort antal strategiska vägval för aktörer i branschen att göra när det kommer till proteinskiftet. Vi hävdar att alla aktörer – oavsett vilken typ av proteiner man jobbar med i dagsläget – kan hitta en roll att spela även i ett framtida konkurrenslandskap, förutsatt att man är villig att satsa på innovation och utveckla sitt produktutbud och sina varumärken.

Vi är övertygade om att ett rätt utformat koncept inom proteinskiftet har möjligheten att skapa värde för bonden, förädlaren, handlaren, restaurangägaren och konsumenten. Konsumenten får en god produkt som är mer hälsosam och hållbar, handlaren och restaurangägaren får ett bredare utbud som kan tillfredsställa flera olika konsumenter, förädlingsindustrin får en välbehövlig vitamininjektion både i form av produktförnyelse och marginalförbättring och slutligen får bonden bättre betalt för en råvara som lägger grunden för allt det övriga värdeskapandet.

Vi har utvecklat ett framgångsrecept som baseras på fem nyckel ingredienser som vi anser är viktiga för att lyckas med innovation inom ramen för proteinskiftet. Varje ingrediens är viktig i sig men måste harmoniseras med de övriga ingredienserna för att innovationen ska träffa rätt.

### Arbeta utifrån ett högre syfte

Varför ska ni ta fram det nya produktkonceptet? Är det för att bidra till en bättre miljö och bättre hälsa eller är det bara för att tjäna mer pengar? Med dagens upplysta konsumenter som är egna medieproducenter blir det allt viktigare med ett tydligt "Why". Om det bara är för att tjäna pengar så lyser det igenom. Om det däremot är ett seriöst försök att lämna ert bidrag till en bättre värld så har ni en story att berätta som andra gärna berättar vidare. Detta kan göra er mer attraktiva för såväl potentiella medarbetare som betalningsvilliga LOHAS-konsumenter. Med ett starkt och välförankrat högre syfte kan bieffekten alltså bli att ni tjänar mer pengar. Genom att fokusera på planetnyttan och konsumentnyttan kan ni få ut ännu mer affärsnytta.

### Utveckla en trovärdig kommunikation

Harmonisera det nya produktkonceptet med företaget och vad det står för i övrigt? Om ni inte har tänkt igenom detta kan det göra att konceptet inte lyckas för att ni inte ses som en trovärdig avsändare gentemot konsumenter eller för att ni internt inte sluter upp bakom de nya produkterna. Således behöver ni utveckla både er interna och externa kommunikation kring det nya produktkonceptet.

I den interna kommunikationen är det viktigt att ni klargör vad det är ni står för, vad er kärnidentitet är och hur det nya produktkonceptet passar in i det. Centralt i den interna arbetet är även hur ni utvecklar ledarskapet inför de förändringar i konsumentpreferenser som ni ser framför er.

I den externa kommunikationen är det viktigt att det nya produktkonceptet rimmar med ert varumärkeslöfte. Är det en helt ny produktlinje som inte ligger i linje med övriga produkter eller passar in i företagets identitet är rådet att lägga produktlinjen under ett helt eget varumärke och kanske till och med i ett eget bolag. Är ni redan ett "house of brands" så är det i linje med er befintliga strategi men även här kommer moderföretagets eller koncernens hållbarhetsprofil att granskas. Ett annat alternativ är att lägga det nya produktkonceptet som ett EMV-koncept, vilket även kan bespara er från att bygga ett nytt varumärke. Ytterligare ett alternativ är att köpa upp ett annat företag som redan har den "rätta" profilen.

### Gör ett genomtänkt val av råvara

Denna del av receptet kan för många företag vara helt avgörande för framgången, och det är ofta utifrån råvaran som övriga mervärden baseras. Det här betyder naturligtvis inte att man som företag kan jobba med endast en typ av råvara eller att man inte kan experimentera med olika råvaror. För varje nytt produktkoncept som tas fram behöver dock ett antal viktiga frågor besvaras för att undvika misstag och optimera förutsättningarna för en lyckad lansering. Här nedan följer några exempel:

- Vad är råvarans roll i den färdiga produkten? Är den speciell på något sätt som utmärker produkten från konkurrenters produkter?
- På vilket sätt bidrar råvaran till ett mer hållbart jordbruk och till bättre konsumenthälsa?
- Vilka mervärden kan ni kommunicera till konsumenterna som härstammar från råvaran? Är ursprunget en tillgång eller en belastning? Är produktionsmetoden en styrka eller svaghet?
- Kommer råvaran att utsättas för stor konkurrens framöver? Hur säkrar ni då leveranser och priser? Svaren på frågorna kan ge värdefulla insikter kring nuvarande råvarubas och tilltänkta nya råvaruval. →

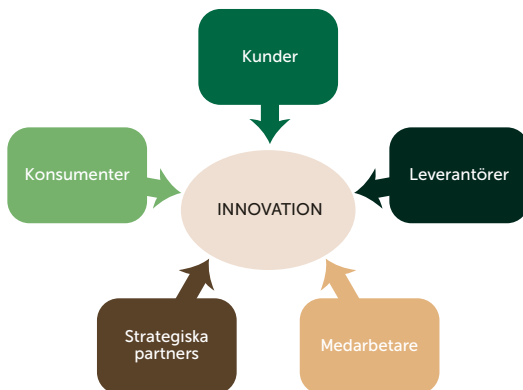


→ Att bara välja en ny växtbaserad råvara för att haka på vegotrenden behöver inte nödvändigtvis vara det smartaste valet. Valet av råvara är kanske den allra viktigaste att harmonisera med övriga ingredienser.

### Identifiera och utveckla rätt kompetens

För att positionera sig framgångsrikt gäller det att välja ett område där företaget har potential att vara bättre än någon av konkurrenterna. För att bygga konkurrensfördelar över tid gäller det att både identifiera och utveckla kompetenser som är unika för ert företag och som är svåra för konkurrenterna att kopiera – så kallade nyckelkompetenser.

### Källor till lyckad innovation



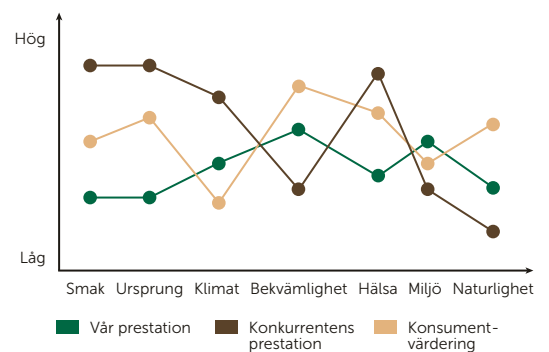
Denna ingrediens handlar även om att samla rätt kompetenser omkring sig. Vilka samarbetspartners behöver ni för att lyckas med innovationen? Inom värdekedjan kan ni behöva fördjupa samarbetet med era kunder, särskilt om ni är en EMV-leverantör. Ni kan också behöva vara innovativa i hur ni samlar in och bearbetar konsumentdata samt i er marknads-kommunikation. Lika viktiga kan era leverantörer vara och här pratar vi om såväl råvaruleverantörer, ingrediensstillverkare som förpackningsleverantörer,

men också om vikten av att inkludera primärproducenterna som en del i innovationssatsningen. Utanför värdekedjan kan ni behöva ett fördjupat samarbete med strategiska partners som universitet och forskningsinstitut eller konsultfirmor. Givetvis är era egna medarbetare, med sin djupa insikt i er verksamhet, en essentiell pusselbit för att verkligen bli ett innovativt företag.

### Utveckla träffsäkra mervärden

För att ett värdeskapande genom hela värdekedjan ska vara möjligt krävs att produkten blir framgångsrik och lönsam. Produkten måste då leverera på de mervärden som konsumenterna värderar högst, på ett bättre sätt än andra liknande koncept på marknaden. En metod vi på Macklean använder tillsammans med våra klienter är att genomföra en kartläggning av hur högt konsumenter värderar olika (för området relevanta) mervärden samt hur företaget och dess konkurrenter presterar inom dessa. Nedanstående figur ger ett illustrativt exempel på hur en sådan kartläggning kan se ut. För att uppnå en ökad betalningsvilja bör man leverera högt på minst två för konsumenterna viktiga mervärden.

### Mervärdesmappning



” När ni kommunicerar era initiativ i sociala medier – använd #proteinskiftet så kan vi alla följa utvecklingen! ”

## Dags att röra om i grytan!

I den här rapporten konkluderar vi att det vi ser hända i konsumtionen av proteiner sannolikt är ett paradigmskifte. Ett paradigmskifte som innebär att fler typer av proteiner kommer ta plats på våra tallrikar, att vegetabiliska proteiner är på frammarsch och att vi kommer ställa allt högre krav på kvalitet och hållbarhet för de animaliska proteiner vi äter.

Alla aktörer i livsmedelsbranschen, oavsett vilken typ av proteiner de arbetar med, måste förhålla sig till proteinskiftet på ett eller annat sätt. För svensk köttproduktion behöver inte en konsumtionsminskning av rött kött nödvändigtvis ses som ett hot, men det ställer ökade krav på ätkvalitet, hållbarhet och förmågan att förmedla de svenska mervärdena. Även för producenter av fisk och vitt kött kommer sannolikt hållbarhetsaspekter som klimateffektivitet och djurvälstånd alltmer hamna i fokus. Producenter av vegoprodukter måste å sin sida fokusera på mervärden som smak, naturlighet och ursprung på råvaran.

Proteinskiftet skapar alltså möjligheter för företag i hela livsmedelskedjan och kan på så vis bli en välbehövd vitamininjektion för hela branschen. Med en efterfrågan på nya typer av produkter kan både det svenska jordbruket bli berikat av nya råvaror och innovationsgraden i industrin stimuleras. Detta kan i sin tur ligga till grund för såväl nya exportsuccéer som en bättre folkhälsa och mer hållbar livsmedelskonsumtion. Det finns alltså goda anledningar för beslutsfattare inom både politiken och på myndigheter att verka för att proteinskiftet tar fart. Vittnesmålen om komplexiteten som myndigheter

och lagstiftning innebär för nya typer av initiativ är dock många. Vi efterfrågar därför en modernisering av regelverk samt en ökad flexibilitet och samarbetsvillighet från myndigheter, med fokus på att uppmuntra nytänkande. Initiativ som främjar ökad praktisk och kommersialiserbar forskning samt ökad samverkan mellan akademi och näringsliv välkomnas också.

Att förstå dagens konsumenter och leva upp till deras efterfrågan blir allt mer komplext. För företag som vill utveckla sig inom ramen för proteinskiftet är det därför viktigt att göra sin läxa ordentligt. Konsumentundersökningar ger idag sällan tillräckligt detaljerad information för att förstå olika målgrupper och ett företags egna resurser och förmågor räcker oftast inte för att skapa konkurrensfördelar. Att föra dialoger med sina olika intressenter – konsumenter, kunder, leverantörer, myndigheter, intresseorganisationer, osv. – samt att etablera genuint samskapande med andra företag som kan berika det egna erbjudandet kommer att avgöra er långsiktiga konkurrensförmåga.

Nu har ni fått ingredienserna och vi ser fram emot att se hur just ert framgångsrecept tar form. Behöver ni hjälp med tillagningen ställer vi såklart upp med vår kunskap och erfarenhet.

### Källor och deltagare i arbetet

#### Deltagare workshoppar och intervjuer

Food for Progress  
Hakuna Mat  
HK Scan  
JTI – Institutet för jordbruks- och miljöteknik  
KLS Ugglarps  
Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien  
Kött- och charkföretagen  
Lantmännen  
McDonalds  
Menigo  
Mögelmat  
Norrmejerier  
Paradiset

Scandic Hotels  
Sustainergies  
Svensk Fågel  
Sveriges Lantbruksuniversitet  
Vegafish  
Vegetariska kockars förening  
Vinnova  
Världsnaturfonden  
Örebro Universitet  
projekt Gråärtsbiffen

#### Övriga källor

Axfood  
Food & Friends  
ICA  
Jordbruksverket  
KRAV  
Livsmedelsföretagen  
Livsmedelsverket  
Sveriges Radio  
Arets Dagligvara

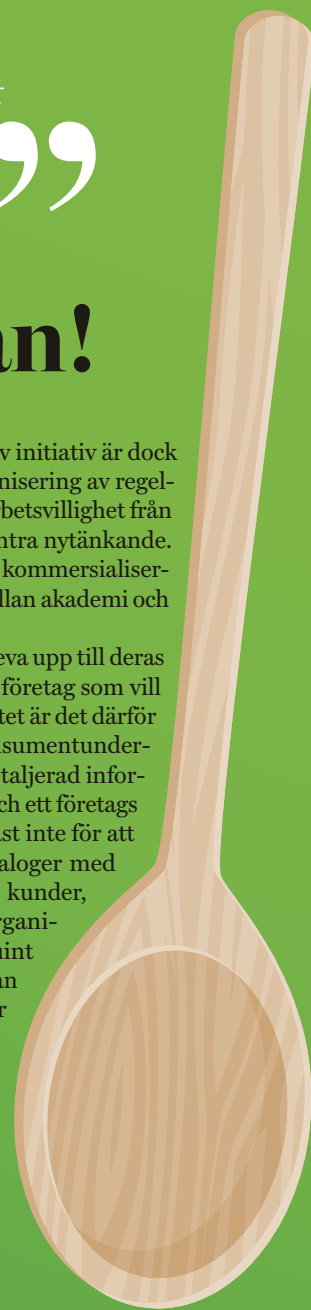
Ett stort tack till vår mediepartner Livsmedel i Fokus och alla som har ställt upp på intervjuer och workshops samt alla som har svarat på vår och Livsmedelsföreningens enkätundersökning.

Vi vill också tacka Joel Brodde som under sitt internship hos oss bidrog med en viktig insats i researcharbetet inför denna rapport.

#### Fotografer

Framsida: Luca Mara  
Studentworkshop: Ulf Berglund  
Industriworkshop: Gustav Kaiser

Produktion: Brid Content



## MACKLEAN INSIKTER

Macklean Insikter är framtagna av Macklean Strategiutveckling som tillhandahåller strategisk rådgivning till företag och organisationer med fokus på livsmedel, skog och bioenergi. Syftet med Macklean Insikter är att väcka intresse och diskussion för frågor som är aktuella och har strategisk betydelse för det gröna näringslivet.



**MACKLEAN INSIKTER #07** fokuserar på den framtida utvecklingen av jord- och skogsbruket samt hur det påverkar de som arbetar i dessa näringar.



**MACKLEAN INSIKTER #06** fokuserar på den framtida utvecklingen av egna märkesvaror och vilka hot och affärsmöjligheter det innebär för livsmedelsleverantörer.



**MACKLEAN INSIKTER #05** visar vilka glapp som finns i värdekedjan för ekologiska livsmedel samt identifierar tre tydliga aktiviteter som respektive aktör i värdekedjan kan och bör göra för att skapa mer lyckade affärer.



**LENNART BJURSTRÖM**  
Seniorkonsult på Macklean

Lennart är civilekonom med examen i industriell marknadsföring. Han har arbetat som managementkonsult i 20 år med ett brett spann av uppdrag inom bland annat utveckling av hållbara affärsstrategier och regionala livsmedelsstrategier samt förändringsledning.

Telefon: 070-832 01 66  
lennart.bjurstrom@macklean.se



Mycket av hållbarhetsarbetet har inte nått sin fulla affärspotential. **MACKLEAN INSIKTER #04** belyser hur hållbarhetsarbetet utvecklats och vilka som är de viktigaste hållbarhetsfrågorna för svensk livsmedelsindustri.



Hur mycket relativt tillgänglig åkermark finns det i världen och räcker det för att tillgodose det globala behovet av både mat och drivmedel när vi är 10 miljarder människor? **MACKLEAN INSIKTER #03** analyserar frågan och tittar på vad det innebär för Sverige.



Gäller verkligen lägsta pris till varje pris? **MACKLEAN INSIKTER #02** analyserar vilka mervärden som är viktiga för konsumenten och hur livsmedelskedjans aktörer kan agera för att uppnå hållbar lönsamhet genom att istället för pris fokusera på värdeskapande.



**TOVE LINDGREN**  
Konsult på Macklean

Tove har dubbla masterexamina i internationellt företagande från Handelshögskolan i Stockholm. På Macklean har hon arbetat med omvärlds- och marknadsanalys samt organisations- och strategiutveckling inom livsmedelsbranschen.

Telefon: 070-680 85 71  
tove.lindgren@macklean.se



**MACKLEAN INSIKTER #01** belyser Peak Oil och vad det innebär för de gröna näringarna. Tillförlitlig tillgång till billig olja utgör en livsnödvändig del i det moderna samhället och en förutsättning för en ständigt växande ekonomi.

**MIKAEL KRUSBERG**  
VD på Macklean  
och ansvarig utgivare

Telefon: 070-269 14 16  
mikael.krusberg@macklean.se