

**Nulägesanalys och utvecklingspotential
för
Max Burgers AB**

Skriven av:

Johan Jolin	921008
Elin Aittamaa	930221
Thomas Lekander	801021
Kosta Sarcevic	981219
Carl Olsson	970723

Datum:	5 november 2018
Antal ord:	4986

1. Bakgrund/Introduktion

I detta arbete har vi valt att analysera Max Burgers. Max är aktiva inom restaurangbranschen. De konkurrerar mot alla som erbjuder ett alternativ till att äta på Max, men eftersom de serverar snabbmat i form av hamburgare är vårt fokus detta marknadssegment. Max är Sveriges näst största burgerkedja (Utvecklingen i.d.). Max är Sveriges äldsta hamburgerkedja och har 16 år i rad haft Sveriges mest nöjda kunder bland alla rikstäckande hamburgerkedjor (MAX Burgers AB i.d.). De har även Sveriges godaste hamburgare av alla de rikstäckande hamburgerkedjorna i en undersökning gjord av Capacent 2017 (Utvecklingen i.d.).

Målet med vår rapport är att besvara följande: Hur ser nuläget i Max ut med hänsyn till hållbarhet och hur kan Max hållbarhetsarbete utvecklas?

För att redogöra detta ska vi använda oss av bl.a. business canvas modellen, PESTLE, SWOT och Four Action Framework.

2. Beskrivning av Max

Max arbetar aktivt med sin hållbarhetsprofilering, framförallt ekologisk hållbarhet, och positionerar sig som ett gott samt hållbart snabbmatsalternativ. De har tydliga mål och strävar efter att utveckla ett större utbud av gröna produkter. Max hade ett totalt klimatutsläpp på 135000 ton koldioxid under 2017, vilket är en ökning med 30000 ton koldioxid jämfört med 2013 (Klimatpositiva burgare i.d.). Max hade som mål att inte endast leva upp till världens enda oberoende standard för klimatneutralitet, ISO 14021:201, utan även att kompensera för sin klimatpåverkan med 10 procent till juni 2018 (Max 2018). Detta mål lyckades Max att uppnå vilket betyder att de idag är klimatpositiva, att de binder 110% av sina utsläpp (Klimatpositiv i.d.) genom trädplantering. De fokuserar även på att minska sina utsläpp och en av deras metoder är att ha ett större utbud av mer hållbara produkter. Max lanserade "Green familjen" som är deras utbud av lakto-ovo och veganska produkter. Målet till 2022 är att 50 procent av deras sortiment ska bestå av, växtbaserade, lakto-ovo, fisk samt fågel produkter (Klimatpositiva burgare i.d.). Det är alltså tydligt att Max vill positionera sig som ett hållbart snabbmatsalternativ.

Max har en bred målgrupp men möjligtvis ett fokus på unga vuxna med tanke på deras samarbete med musikfestivalen Way out West (MAX och Way Out West 2018).

Dock vill inte Max segmentera sitt urval av produkter gentemot endast en målgrupp. Istället försöker Max uppmuntra alla att välja mer hållbara alternativ genom att lansera dem som gröna alternativ istället för att marknadsföra produkterna som en produkt för veganer (Török 2018). De koldioxid märker sina produkter för underlätta för sina kunder att göra klimatmedvetna val. Max har idag Sveriges mest nöjda kunder och även Sveriges godaste burgare samt godaste vegoburgare utav all de rikstäckande burgerkedjorna (Utvecklingen i.d.).

Även om Max verkar inom restaurangbranschen så är de ett snabbmatsalternativ. Här har Max främst tre konkurrenter som består av McDonalds Sverige, Burger King och Sibylla (Hamburgerkedjor i Sverige i.d.). Max placerar sig på andra plats i storlek med 121 stycken restauranger (Hitta Max i.d.) och McDonalds på toppen med ca 220 restauranger i Sverige (Vår historia i.d.). Det skiljer sig även mellan dessa aktörer när det kommer till köttleverantörer. Max stoltserar med att de enbart använder svenskt nötkött och kyckling (Vår mat i.d.). McDonalds och Sibylla använder sig av både svenskt kött och kött från utlandet. Burger King är ensamma om att endast använda utländskt producerat kött. Gemensamt för alla är att potatisen kommer från utlandet eftersom att svensk potatis kan inte möta

efterfrågan. Dock är all mjölk ekologisk samt från Sverige, och så även det mesta av grönsakerna (Hallman 2018). Emellertid är endast McDonalds och Burger Kings köttprodukter 100 procent nötkött medans Maxs och Sibyllas köttprodukter består av runt 80 procent kött och 20 procent andra tillsatser (LCHF-arkivet 2016).

3. Teori/litteratur

3.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) är en modell utvecklad för att förklara samt förstå en verksamhet och dess aktiviteter. Modellen bygger på nio grundstenar som tydliggör hur verksamheten avser att genererar pengar. Genom BMC kan nya strategiska alternativ enklare formas (Osterwalder & Pigneur 2010). I analysen skapar vi ett BMC åt Max för att förklara deras verksamhet.

3.2 PESTLE

För att lyckas identifierar potentiella möjligheter och hot är det viktigt att göra en PESTLE analys för att få en helhetsbild av omvärlden. På sådant sätt kan man identifiera makrofaktorer som påverkar, eller kan komma att påverka ens verksamhet. De olika faktorerna man utgår ifrån är; politiska, ekonomiska, sociokulturella, teknologiska, legala och ekologiska faktorer (Laurell & Parment 2015). Vi har valt att koncentrera oss på de sociokulturella och teknologiska faktorerna för att begränsa arbetet till det som är mest relevant.

3.2.1 Sociokulturella

Det sociokulturella innebär bland annat faktorer som demografiskt, socialt och utbildning och hur organisationen påverkas av förändringar under dessa faktorer (Laurell & Parment 2015). Det har blivit ett allt vanligare fenomen att välja vegetariskt och veganskt alternativ. Detta är en kulturell kraft och en social utveckling som syns i makromiljön. Det är något positivt för hållbarheten i och med att allt fler kunder ställer högre krav på det de konsumerar.

3.2.2 Teknologiska

Teknologiska faktorer innefattar t.ex. nya uppfinningar eller hur digitaliseringen kommer att påverka organisationen eller företaget (Laurell & Parment 2015). Dessa nya innovationer underlättar för företag att kunna driva sin verksamheter mer effektivt samtidigt som de kan ersätta personal med teknik och därav sänka kostnaderna. Detta kan bidra till positiva effekter för konsumenter eftersom företag då kan erbjuda lägre priser för samma produkt.

3.3 SWOT

SWOT-analysen används för att analysera en organisations styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Dom två första punkterna (styrkor och svagheter) bedömer organisationen internt medan dom två sista (möjligheter och hot) bedömer organisationen externt dvs hur omvärlden påverkar restaurangkedjan (Osterwalder & Yves Pigneur, 2010).

3.4 Porters femkraftsmodell

Med Porters femkraftsmodell analyseras hur attraktiv en marknad är och hur olika industrikrafter påverkar en verksamhets konkurrenskraftsmöjligheter. Den visar hur hög konkurrensvivån på en marknad påverkas av de fem krafterna. Dessa krafter är konkurrens mellan befintliga aktörer, etableringshot, kunders förhandlingsstyrka, leverantörers förhandlingsstyrka och hot från substitut. Modellen belyser att desto större krafterna är desto

större är påverkan på organisationens potentiella lönsamhet inom marknaden (Osterwalder & Pigneur 2010). I detta arbete behandlar vi dock endast två aspekter av Porters femkraftsmodell, kundernas förhandlingsstyrka samt hot från substitut, i mån av plats.

3.5 Hållbarhet och marknadsföring

Hållbarhet omfattar tre dimensioner; Ekonomisk hållbarhet, hur man skapar tillväxt utan att påverka medarbetares eller kunders hälsa, social hållbarhet, hur man bygger ett samhälle som tillgodoser människors behov långsiktigt, samt miljömässig hållbarhet, hur man skapar tillväxt utan att ha en negativ påverkan på miljö, ekologi och natur. Oftast så förhåller sig verksamheter till hållbarhet på två vis. Antingen med en hård tolkning av hållbarhet, alltså att inte negligera en dimension av hållbarhet för en annan, eller en mjuk tolkning av hållbarhet, alltså att man kan tillåta en viss negativ påverkan på en dimension för att öka den positiva effekten på en annan. Med den växande angelägenheten kring hållbarhet förhåller sig företag till denna utveckling på tre sätt, defensivt, reaktivt alternativt proaktivt. Ett proaktivt förhållningssätt innebär att man ser hållbarhetskraven som en möjlighet och använder det till utveckling samt innovation. Att tidigt lyckas utveckla tjänster och varor som speglar människors behov leder till att man som verksamhet kan ändra spelreglerna för marknaden och driva den framåt. Detta betyder alltså att ens verksamhet är marknadsdrivande istället för marknadsdrivet (Ottosson & Parment 2015).

Produkter kan kategoriseras i fyra grupper utifrån hur omedelbar tillfredsställelse och dess långsiktiga konsumentnytta. Produkter med låg grad av konsumentnytta så väl som omedelbar tillfredsställelse kallas undermåliga produkter. De med låg långsiktig konsumentnytta med hög omedelbar tillfredsställelse klassificeras som njutningsprodukter. De med låg tillfredsställelse men hög konsumentnytta är hälsobringande produkter, och de med högt värde av bägge dimensionerna är genuint eftertraktade produkter. Dock så kan det förekomma att vissa företag kommunicerar att deras varor och tjänster är mer hållbara än vad de faktiskt är. Det förekommer att företag påstår att deras produkter är miljövänliga samtidigt som i själva verket kan ha en negativare påverkan av vad som utges. Detta kallas för greenwashing som, om upptäcks, har en negativ påverkan på varumärket (Ottosson & Parment 2015).

3.6 Marknadsföringsmixen

Marknadsföringsmixen behandlar de fyra P:na som företag arbetar med för att forma konkurrensfördelar. De fyra P:na är prissättning, produkt, plats, och påverkan. Beroende på mikro och makro miljön företaget befinner sig i blir de olika delarna olika viktiga (Parment 2018). I mån av plats har vi endast valt att diskutera tre av dessa P:n, produkt, plats samt påverkan.

3.6.1. Produkten

Produkter är dom som verksamheten erbjuder. Ibland kan produkten delas in i tre olika kategorier: kärnprodukten, den påtagliga produkten och den utökade produkten. Beroende på vilken av dessa tre delar man diskuterar ser konkurrensen ut på olika sätt. Kärnprodukten är själva produkten. Den påtagliga produkten beskriver vilken prestige, kvalité eller kompetens produkten innehar. Den utökade produkten är sådana ting som inte direkt är en del utav den påtagliga produkten utan är sådant som hänger med som t.ex. försäkringar (Svensson & Östberg 2018, Shaw i.d.).

3.6.2. Plats

Behandlar vilka distributionskanaler ett företag använder. När de sin kunder via egna fysiska butiker, internet, grossister, alternativt kombinationer av olika (Shaw i.d.)?

3.6.3. Påverkan

Kan likställas med marknadskommunikation, vilket innefattar all typ av kommunikation som används för att stärka varumärket och därav höja kundvärdet. Detta sker externt mot aktörer och kunder såväl som internt för att stärka kulturen (Svensson & Östberg 2018).

3.7 Four Action Framework

Four action framework är ett verktyg från Blue ocean strategy. Blue ocean strategy är en metod utvecklad för att ifrågasätta verksamhetens värdeerbjudande och företagsmodell, samt hitta nya konsumentgrupper. Detta analytiska verktyg används ofta som ett komplement till BMC för att kunna skapa värdefull innovation. Metoden bygger på verktyget "Four Action Framework" där fyra aspekter analyseras. Vilka faktorer och aktiviteter bör verksamheten sluta med, reducera, öka, samt skapa? Målet med att använda sig av denna modell är att hitta nya marknader istället fokusera på slå konkurrenterna. Genom att använda sig av detta verktyg samt applicera sina lösningar på sin företagsmodell kan man hitta nya outnyttjade kundgrupper (Osterwalder & Pigneur 2010). I vår analys kommer vi använda oss av four action framework för att ge förslag på hur Max kan utveckla sin verksamhet.

4. Analys

4.1 PESTLE analys av Max

Den växande miljömedvetenheten bland konsumenter har varit positiv för Max, eftersom de tidigt lyckats utveckla ett nytt brett segment av dessa produkter. Max arbetar med att skapa hållbarhet genom att minimera negativ påverkan på både miljön och samhället i stort. Max är också klimatpositivt, som vi nämner i vår beskrivning av Max.

Inför det svenska riksdagsvalet 2018 var miljö och klimat den femte viktigaste frågan enligt en mätning av Aftonbladet (Mellin 2018). Bland personer mellan 18-29 år, som kanske är Maxs främsta målgrupp, var miljö och klimat den viktigaste frågan (Mossige-Norheim 2017), vilket visar att det finns ett stort intresse vid denna fråga. Max har lyckats identifiera dessa sociokulturella makrofaktorer som förändrats och utvecklat ett utbud som resonerar med denna utveckling. Max har alltså varit väldigt proaktiva i sitt förhållningssätt till utvecklingen av hållbarhetsmedvetenhet och kan därför anses vara marknadsdrivande i sin bransch inom ekologisk hållbarhet. Det är även som vi visat tidigare väldigt tydligt något Max kommunicerar utåt för att påverka deras image. Dock kan det alltid argumenteras om hur ekologiskt hållbara Max faktiskt är. Max hävdar att "det tar ungefär 20 år för ett träd att bli fullvuxet.... Samtidigt kan de mänskliga utsläppen av klimatgaser ta 100 år på sig att verka. (Max 2018, s.10)". Utan att nu fördjupa oss för mycket i detta så kan uttalandet och deras hållbarhetsarbete problematiseras. Vad menar Max med att det tar 100 år för klimatgaser att verka? Detta hänvisas inte heller till någon källa. Enligt Richard B. Rood (professor i klimat och rymdvetenskap) ackumuleras koldioxid i atmosfären så fort fossila bränslen förbrukas. Skulle världen idag sluta släppa ut växthusgaser idag skulle det ta omkring 40 år att få bort tillräckligt mycket gaser för att stabilisera de temperaturökningarna (Rood 2017). För trots Maxs klimatarbete fortsätter deras klimatutsläpp att öka, och om koldioxid ackumuleras direkt i atmosfären, motverkar inte träd som planteras idag nuläget. Speciellt inte om vi utgår ifrån FN:s senaste undersökning som hävdar att vi har 12 år på oss att förhindra katastrofala miljöförändringar (Watt 2018). Det största bidraget till utsläpp är köttproduktionen och så länge Max fortsätter utveckla sitt utbud av köttprodukter blir det svårt att minska sina utsläpp. Den enda lösningen för Max att reducera sina utsläpp är att utveckla sin green familj

samtidigt som de minskar sitt utbud av köttprodukter. Alltså kan det diskuteras om Maxs ekologiska hållbarhetsrapporter drivs till en grad av greenwashing.

Fortsättningsvis så kan Max anklagas för att deras fokus på ekologiskt hållbarhet leder till att Maxs sociala hållbarhetsansvar kommer i skymundan. Max säljer snabbmat, vars produkter har en långsiktig, negativ påverkan på deras konsumenters hälsa. Deras produkter faller alltså i kategorin njutningsprodukter. Även gentemot sina närmaste konkurrenter erbjuder Max det mest ohälsosamma alternativet (Hansson, M. 2012). Att då genom marknadsföring försöka få kunder att välja Max istället för ett mer hälsosammare alternativ kan anses vara direkt skadligt för en social hållbarhetsutveckling.

Max har de senaste åren utvecklat Self-Service maskiner, där man själv beställer mat via en automat när man kommer in i restaurangen. Nu kan man även beställa maten via deras app innan man kommer in i restaurangen, som sedan hämtas ut i kassan. Detta är något som underlättar för kunder då man ofta sitter i en bil och bestämmer sig för att äta något. Man kan också få maten utkörd hem direkt till dörren, vilket är något Max precis har utvecklat. På så sätt skapas mer konkurrenskraftiga priser. Fortsättningsvis är en annan aspekt av den sociala hållbarheten att Max bidrar med sysselsättning. De framtida teknologiska utvecklingarna kan dock leda till en förändring. Max vill "öppna 50 restauranger under de närmaste 5 - 7 åren (Utvecklingen i.d.)" vilket kommer öka syresättningen. På längre sikt så kan Max troligtvis inte växa för alltid eftersom det inte finns en oändlig efterfrågan på Max restauranger. När tillväxten avtar kan sysselsättning skadas i och med att de fortsatta teknologiska utvecklingarna leder till att butikspersonal ersätts med fler maskiner för att hålla kostnaderna nere. Detta kan då leda till två negativa konsekvenser på den sociala hållbarheten, mindre sysselsättning, och ökad konsumtion av ohälsosamma produkter med följd av konkurrenskraftigare priser. För att kunna lösa hälsokonsekvenserna krävs det dock att Max byter ut nästintill hela sin meny. Eftersom även om deras lansering av green familjen ger ett intryck av ett mer hållbart alternativ så är detta endast ekologiskt. Av näringsvärdena så framkommer det att deras gröna alternativ är mer ohälsosamma kontra den motsvariga köttprodukten, med mer salt, mer mättat fett och samma mängd sockerarter (Näringsvärden i.d.). Detta tyder på att även om green familjens lansering har en positiv effekt på den ekologiska hållbarheten, har även dessa produkter en negativ effekt på den sociala hållbarheten eftersom de kan bidra till en ökad ohälsa.

Av detta kan vi då dra slutsatsen att Max har en mjuk tolkning av hållbarhet. De accepterar att de har en negativ påverkan på den sociala för att istället prioritera den ekologiska hållbarheten. Detta val kan ha påverkats av makromiljön där Max lyckats identifiera ett ökat intresse för klimat och miljö bland konsumenter. Samtidigt kan den teknologiska utveckling komma att leda till att Max kan erbjuda prisvänliga och miljövänligare produkter gentemot sina kunder på bekostnad av sysselsättning och hälsosam mat.

4.2 Maxs SWOT och konkurrens

4.2.1 Styrkor

Max anses vara pionjärer inom miljö- och hållbarhetsfrågor för restaurangkedjor i Sverige. För att fördjupa sig i dessa frågor inledde Max ett samarbete 2008 med "Det Naturliga Steget" som är en ideell förening inriktad på miljöfrågor och hållbarhet. Det ledde till bl.a. att Max bestämde sig för att samtliga produkter på restaurangens meny skulle märkas med hur mycket koldioxidutsläpp som respektive produkt genererade. Även alla Max restauranger skulle drivas av 100 procentig vind-el (Max 2018). Genom att klimatkompensera utsläppen som genereras med att plantera träd satsar Max på att bli klimatneutrala.

Max är även partner och medfinansiär i forskning som fokuserar på mat, möbler/hemtextiler och semesterboende som leds av KTH i Stockholm. Försäljningen av Max klimatsmarta gröna hamburgare fyrdubblades år 2017 vilket visar att dom arbetar i rätt riktning (Max 2018).

4.2.2 Svagheter

Klimatförändringar är inte bara ett problem för framtiden, det sker redan idag. Värmeböljan 2018 hade förödande konsekvenser för svenska bönder, något som skulle kunna påverka Max livsmedelsproducenter.

Max använder sig av enbart svenska bönder när det kommer till inköp av nötkött, bacon och kyckling. Därmed kan det medföra en större risk att inköpskedjan bryts om svenska bönder skulle drabbas av exempelvis värmeböljor eller bränder. Detta bör dock inte ses som enbart en svaghet utan det finns många positiva aspekter med att enbart använda svenska bönder.

Alla snabbmatskedjor vill framstå som det godaste och mest prisvärda alternativet och därmed använder man sig av ingredienser som kunden starkt lockas av. I Max marknadsföring av deras kampanjprodukter är det ofta förekommande att de innehåller kött, ost samt bacon. Det kan därför uppfattas som att Max inte prioriterar hållbarhet genom att marknadsföra produkter med mindre ekologiska fotavtryck. För att fortfarande attrahera befintliga kunder samt locka till sig nya kunder använder sig Max av ingredienser dem egentligen inte förespråkar.

4.2.3 Möjligheter

Max har stora möjligheter att kunna etablera sig i fler länder runt om i världen. Många utländska företag och entreprenörer har varit i kontakt och visat intresse att starta upp restauranger tillsammans med Max (Max 2018).

Redan idag har bl.a. Norge fyra restauranger och Danmark en restaurang. Jämför det med att Max har mer än 100 restauranger enbart i Sverige så finns det stora möjligheter att öppna upp fler restauranger i Norden. År 2017 utlyste Max en arkitekttävling för att hitta en samarbetspartner som kunde vara med att utveckla ett nytt koncept som skulle återspegla deras miljö- och hållbarhetsarbete på ett ännu tydligare sätt (Max 2018). Det resulterade i att Max tillsammans med arkitektbyrån som vann vill lyfta fram det skandinaviska. Detta genom att låta trä dominera deras lokaler för att påminna om det svenska ursprunget vilket även ska fungera internationellt.

4.2.4 Hot

Precis som alla företag finns det externa hot mot organisationen. Trots att Max är marknadsledande och föregångare i många av sina produkter dom säljer (Max 2018) är dom fortfarande en utmanare till McDonalds som är en gigant i Sverige och i världen när det kommer till snabbmat. McDonalds besitter större resurser i form av kapital och precis som alla seriösa restaurangkedjor blir miljö- och hållbarhetsarbetet viktigare för varje år som går.

Eftersom det pågår mycket forskning i världen om substitut till kött kan det öppna upp möjligheter för nya snabbmatskedjor att etablera sig i Sverige snabbt och därmed ta marknadsandelar från befintliga aktörer. Osterwalder & Pigneur (2010) beskriver SWOT som ett attraktivt analysverktyg att använda men för att verktyget är övergripande kan det leda till oklara diskussioner. Dess öppenhet erbjuder ingen konkret riktning kring vilka delar av organisationen som ska analyseras (Osterwalder & Pigneur 2010)

4.2.4.1 Kundernas förhandlingsstyrka

Inom snabbmatskedjan finns det oerhört många konkurrenter i Sverige, men för att göra listan kortare och relevant så har Max Burgers främst tre stycken konkurrenter som kan mäta sig i

sin egna storlek. Alltså för den som vill köpa snabbmats hamburgare finns det många att välja mellan, vilket betyder att konkurrensen och kundernas förhandlingsstyrka är stor.

4.2.4.2 Hot från substitut

Inom varje bransch finns substitutprodukter, varför ska man köpa Max hamburgare när det finns så många olika hamburgerkedjor att välja mellan, vissa till ett billigare pris dessutom. Billigare priser är självklart en mycket stor konkurrenskraft, men det kan indikera en brist på varan, som t.ex. kvaliteten. Max Burgare har därmed lett kundnöjdhetsundersökningar inom branschen, enligt dessa undersökningar har Max sexton år i rad haft branschens nöjdaste kunder (i Sverige), och flertalet gånger blivit framröstad till Sveriges godaste hamburgare (Max Burgers 2018). Substitut från konkurrenter har Max gott om, vilket sannerligen ökar konkurrenskraften- hotet från substitut.

Ett annat substitut som utvecklats är alla mindre restauranger och food-trucks. Dessa växer i takt med att snabbmat och hamburgare blir allt mer trendigt. Större krav har lagts på hållbarhet men även hög kvalitet (Dietl 2017). Ett fortsatt större engagemang kring hög kvalitet på råvaror och en utveckling av större hälsomedvetenhet kan leda till att Maxs varumärke skadas. I och med att Max idag har sämre kvalitet på kött gentemot sina största och närmsta konkurrenter, samtidigt som de har mer ohälsosamma produkter, kan det orsaka att kunder söker sig till andra alternativ som erbjuder mindre processerade råvaror. Kunders krav på högre kvalitet och ökad hälsomedvetenhet skulle kunna bilda ett hot mot Max.

4.3. Max Business Model Canvas (med inslag av four action framework)

Vi har skapat en Business Model Canvas för Max Burgers AB. Där deras värdeerbjudande är att "Gröna och Goda burgare".



4.3.1 Value Proposition

I dagsläget består Max Burgers värdeerbjudande utav "goda gröna burgare", vilket innebär att man erbjuder de godaste klimatvänliga burgarna inom snabbmatsbranschen i Sverige (Utvecklingen i.d.). Genom att erbjuda det bästa klimatvänliga sortimentet har Max blivit den ledande snabbmatsrestaurangen inom hållbarhet.

4.3.2 Customer Segment

Kundsegmentet inom Max utgår ifrån en massmarknad där flertalet olika målgrupper presenteras. Detta eftersom Max erbjuder ett brett sortiment som är anpassat för t.ex. barnfamiljer, veganer/vegetarianer, unga vuxna, äldre män/kvinnor som vill äta något gott och under kortare tid i jämförelse med den ordinarie typen av restaurang. T.ex. finns ”maxbox” till barnen, haloumi burgare till vegetarianen, och sedan även rabatter för studenter med mecenat-kort. Med tanke på deras hållbarhetsfokus kan det argumenteras för att de har en större profilering gentemot de som har ett miljömedvetet fokus. I och med att fler unga tycker att hållbarhet är viktigt kan Max därav anses ha ett något större marknadsföringsfokus på detta segment.

4.3.3 Channels

Max erbjuder idag flertalet olika betalningssätt, då man kan beställa sin mat via en applikation, expresskassa (datorskärm i restaurangen), drive-through och personlig assistans (kassa).

Distributionen inom organisationen sker via olika marknadsföringsstrategier, t.ex. reklamfilmer på diverse plattformar (Youtube, tv etc.). Max Burgers marknadsföring inriktar sig mycket på hållbarhet. Max expanderar och ökar tillgängligheten konstant genom att öppna nya restauranger i Sverige, men även utomlands (t.ex. Dubai). Man erbjuder även hemleverans i större städer, vilket ökar tillgängligheten för kunderna.

Dessutom säljer även Max sina produkter (såser och hamburgerbröd) via tredjepartsleverantörer i dagligvarubutiker.

4.3.4 Customer relationships

Max relation till sina kunder ser väldigt olika ut, då man har ett brett kundsegment. Orsaken till detta kan vara att man varit etablerade i Sverige under en lång tid och att man utvecklat organisationen väldigt mycket under sina verksamhetsår, vilket i sin tur kan ha lockat till sig alla typer av kundsegment. Deras fokus på klimatvänligt sortiment har lockat till sig väldigt många nya kunder, framförallt unga, veganer, vegetarianer. Max bredare kundsegment gör att de har olika relationer till diverse segment, till exempel så kan det klimatvänliga sortimentet vara avgörande för relationen till vegetarianer, medans de klassiska hamburgarna är avgörande för relationen med en typisk medelålders man. Med hjälp av sina tillgängliga restauranger bygger de sina relationer med kunder med personlig assistans vid kassor och self-service automater om man inte vill köa.

4.3.5 Key activities

Produktionen av ”goda gröna burgare” är viktig nyckelaktivitet inom organisationen för att fortsatt skapa lönsamhet inom organisationen. En annan viktig faktor för att Max Burgers är deras expanderings på marknaden och sin tillgänglighet. Även deras klimatpositivt är en central aktivitet i Maxs verksamhet.

4.3.6 Key partnerships

Leverantörerna av råvaror (t.ex. svenska bönder), dryck och nya lokaler är de partners som är viktigast i verksamhet idag och bör fortsatt vara de under de kommande åren, eftersom man inte kan skapa ett värdeerbjudande (goda gröna burgare) utan de råvaror som leverantörerna producerar.

Max var först med att Nyckelhålsmärka sina menyer och bland annat redovisa sitt hälsoarbete i ett s.k. fettbokslut (Max, 2018).

En viktig nyckelpartner är givetvis den lokala projektorganisationen Ecotrust som driver

Trees for Global Benefits i Uganda och det är där alla träd planteras. Deras samarbete med Way out West och Mecenat är samarbeten för att kunna attrahera unga.

4.3.7 Key resources

Max Burgers har under en längre tid byggt upp ett varumärke som symboliserar ”Sveriges godaste hamburgare” och man har under de senaste åren fått sitt varumärke att kopplas till hållbarhet. Max hållbarhetsarbete har visat sig vara en de viktigaste framgångsfaktorerna för organisationen och är därmed en viktig nyckelresurs för företaget. Humankapitalet inom organisationens är också en viktig faktor för att den operativa kärnan ska skapa en inre och yttre effektivitet inom organisationen, vilket är grunden för att skapa en lönsamhet i företaget (MAX Burgers AB, 2018).

4.3.8 Cost structure

Max är ett kostnadsdrivet företag, vilket innebär att man hela tiden måste arbeta med att sänka kostnaderna utan att påverka kvalitén och klimatpåverkan. Man har direkta kostnader som uppstår vid varje försäljningstillfälle, samt fasta kostnader i form t.ex. lokalhyra. Max har även en kostnad för sin trädplantering i och med deras kompensation för sina utsläpp.

4.3.9 Revenue streams

Intäkterna i bolaget kommer från engångs transaktioner vid försäljning på respektive restaurang. Intäkterna kan antas variera under olika perioder beroende på diverse kampanjer etc. (Osterwalder, A. & Pigneur, Y 2010; Klimatpositiva Burgare 2018).

4.4 Maxs framtid

Utifrån det nuläge Max befinner sig i just nu har vi, med hjälp av four action framework, tagit fram förslag för Max att utveckla sin företagsmodell. Dessa förslag bygger på aktiviteter som Max bör minska, öka, sluta med, och börja med.



4.4.1 Minska

Max har idag ett brett utbud av nyckelhålsmärkta samt mer miljövänliga produkter. Vi anser att detta inte är tillräckligt och att Max bör ta fram hälsosamma substitut eller ordentligt minska användningen av socker, fetter och e-ämnen i sina menyer. Genom detta skulle Max, förutom att bidra till hållbara produkter, även bidra till nyttigare snabbmat med högre kvalitet och på så sätt öka sitt värdeskapande.

4.4.2 Öka

Det är vanligt hos flera andra restaurangkedjor att sälja sina produkter under det egna varumärket i andra fysiska butiker. Max började 2007 att sälja sitt "Frisco-bröd" i exempelvis Icas butiker och nyligen lanserade Max sina olika dipper och kalla såser på samma sätt. Idag är marknaden för hamburgerbrödet värd 358 miljoner kronor i konsumentledet och marknaden för dipper och kalla såser är värd 865 miljoner kronor (Max 2018). Tack vare Max arbete och forskning med att ta fram nya substitut till kött och fågel ser vi att Max kan växa ännu mer på denna marknad och ta en större plats. Att fortsätta samarbeta med matvarubutiker och i framtiden även sälja sina "gröna" alternativ i butik kommer utveckla Max varumärke och öka dess intäkter.

4.4.3 Sluta

Vårt förslag för Max är att eliminera nötkött på medellång sikt. För att verkligen kunna leverera goda gröna burgare måste nötköttet bort. Vårt förslag är att ersätta dessa med andra alternativ, bland annat med green familjen, men att samtidigt titta på utvecklingen av beyond burger "kött" som säger sig vara "den växtbaserade burgaren som ser ut som, smakar som, och tillfredsställer som kött" (Beyond Meat i.d.). Alternativt lansera burgare med "impossible meat" som är ett labbodlat alternativ som smakar som kött (impossible foods i.d.). Detta skulle leda till att Max byter ut sina nyckel leverantörer, svenska bönder, mot de som producerar kött-imiterande alternativ. Max skulle då även kunna etablera sig som den enda leverantören av ett köttalternativ till dagligvarubutiker runt om i landet genom att utveckla ett samarbete med en av producenterna bakom dessa alternativ. Dock skulle svenska bönder fortsätta vara en nyckelpartner för Max eftersom de fortfarande skulle leverera andra produkter såsom mjölk, ost och andra grönsaker.

4.4.4 Börja

Ett förslag för Max är att utveckla sin applikation och genom den skapa starkare konsument relationer. Vårt förslag för Max är att utveckla ett bonussystem, som ger poäng för varje köp som kan användas för att köpa produkter, samtidigt som den ger återkoppling tillbaka till kunden om hans positiva klimatpåverkan. Ett tack meddelande kan skickas till kunder för att ge gott incitament tillsammans med möjligtvis en värdecheck på en gratis glass vid nästa köp. Detta kan vidareutvecklas så att kunden kan ständigt följa i appen hur mycket växthusgaser hen har bidragit med att få bort ur atmosfären, alternativt hur många träd hen "planterat" genom hans besök hos Max. För att få en starkare effekt av detta förslag är en idé att, istället för att klimatkompensera per produkt, klimatkompensera utifrån genomsnittet utan att man slutar vara 10 procent klimatpositiva. Alltså att titta på försäljningsfördelningen av alla produkter och genom det hitta en klimatkompenseringsnivå som leder till att Max är 10 procent klimatpositiva vid budgeterad försäljning. Detta skulle leda till att Maxs gröna produkter blir än mer hållbara då de kompenserar för mer istället för endast täcka produktens enskilda klimatpåverkan. Vår förhoppning är att i och med den fortsatta hållbara medvetenheten och "green familjens" utveckling så kommer fler välja dessa produkter vilket resulterar i en högre grad av klimatkompensation. Tillsammans med vårt förslag om att utveckla appen som ger återkoppling skulle ökningen av kunders klimatkompensation vid köp

av gröna produkter förhoppningsvis ge än mer incitament till konsumenter att välja dessa gröna alternativ. Detta skulle utveckla Maxs direkta kontakt med kunder och stärka Maxs aktivitet inom kundrelationssegmentet.

5. Slutsatser

Vi kan se att Max i nuläget agerar utifrån ett hållbart perspektiv genom att sätta upp mål för deras vision som är "Goda gröna burgare". Det gör dom genom att vara klimatpositiva och arbeta aktivt för att sitt utbud av miljövänligare produkter. I dagsläget har Max Burgers det största utbudet av klimatpositiva alternativ inom snabbmatsbranschen. Man har under de senaste åren lagt ner mängder med resurser på hållbarhet, för att idag vara en klimatpositiv organisation.

Genom att utveckla de klimatvänliga alternativen och fortsatt arbeta med att göra restauranger mer socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbara. Detta kan t.ex. ske via innovativa substitut till kött som labb producerat kött.

Sammanfattningsvis kan Max komma ett steg närmare visionen genom att satsa på nya hållbarhetsprojekt och på så sätt expandera utan att öka klimatpåverkan. Dvs. utveckla nya innovativa klimatpositiva produkter. Max differentierar sig från sina konkurrenter inom snabbmatsbranschen genom att vara en av de ledande inom hållbarhet och gröna frågor.

6. Referenser

Beyond meat. (i.d.). Hämtad 22 oktober 2018, från <https://beyondmeat.com/>

Deitl, T. (3 februari 2018) *Snabbmat har blivit statusmat*. Hämtad 22 oktober från https://www.foodnet.se/article/view/505401/snabbmat_har_blivit_statusmat

Hallman, J (23 augusti 2018). *Så mycket svenskt kött är det i hamburgarna*. Hämtad 22 oktober 2018 från <https://www.landlantbruk.se/lantbruk/sa-bra-ar-hamburgerkedjorna-pa-att-anvanda-svensk-mat/>

Hamburgerkedjor i Sverige (i.d.) hämtad 20 oktober 2018 från <http://uitburgeren.nu/hamburgerkedjor-i-sverige/>

Hansson, M (30 augusti 2012) hämtad 22 oktober 2018 från <https://www.testfakta.se/sv/livsmedel/article/nyttigaste-hamburgaren-korad>

Hitta Max (i.d.) hämtad 25 oktober 2018 från <https://www.max.se/sv/Hitta-MAX/Restauranger/>

Impossible foods. (i.d) hämtad 23 oktober 2018 från <https://impossiblefoods.com/food/>

Klimatpositiv. (i.d.) Hämtad 16 oktober 2018, från <https://www.max.se/sv/Ansvar/klimatpositiv/>

Klimatpositiva Burgare. (i.d.). Hämtad 16 oktober 2018, från https://www.max.se/Global/Download%20Files/MAX_xxxx_2018_180605_SV_low.pdf

Laurell, C. & Parment, A. (2015) *Marketing Beyond The Textbook*. Lund: Studentlitteratur.

LCHF-arkivet (23 september 2016) *Köttmängd i kedjornas hamburgare*. Hämtad 22 oktober 2018 från <https://www.lchfarkivet.se/kottmangd-i-kedjornas-hamburgare/>

Max (2018). *Analys av MAX Burgers AB:s klimatpåverkan år 2017*. Tillgänglig: <https://www.max.se/Global/Download%20Files/Max%20metodrapport%20och%20resultat%20klimat%202017%20180604%20final.pdf> [hämtad 16 oktober 2018]

MAX Burgers AB. (i.d.). Hämtad 16 oktober 2018, från <https://www.max.se/sv/Om-MAX/Foretaget/>

MAX och Way Out West - Det mest klimatpositiva samarbetet någonsin. (3 augusti 2018) Hämtad 17 oktober 2018, från <https://www.max.se/sv/Om-MAX/Presscenter/MAX-och-Way-Out-West--det-mest-klimatpositiva-samarbetet-nagonsin/>

Mellin, L. (21 augusti 2018). Nu är flyktingar och invandring valets viktigaste fråga. *Aftonbladet* Hämtad 17 Oktober , 2018, från <https://www.aftonbladet.se/nyheter/kolumnister/a/gPeAKB/nu-ar-flyktingar-och-invandring-valets-viktigaste-fraga>

Mossige-Norheim, T. (12 december 2017) Miljö och klimat viktigaste valfrågorna bland unga. Hämtad 17 oktober, 2018, från <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1646&artikel=6840581>

Näringsvärden (i.d) Hämtad 17 oktober 2018, från <https://www.max.se/sv/Maten/Naringsvarden/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ottosson, M. & Parment, A. (2015) *Sustainable Marketing*. Lund: Studentlitteratur AB.

Parment, A. (2018) *Marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur AB.

Restauranger. (i.d.). Hämtad 17 oktober 2018, från: <https://www.max.se/sv/Hitta-MAX/Restauranger/>

Rood, R, B. (5 july 2018). *If we stopped emitting greenhouse gases right now, would we stop climate change?* hämtad 25 oktober 2018 från <https://theconversation.com/if-we-stopped-emitting-greenhouse-gases-right-now-would-we-stop-climate-change-78882>

Shaw, T. (i.d.) *Vad är marknadsmix och 4p-modellen?* Hämtad 22 oktober 2018 från <http://www.marknadsförd.se/teorier-och-modeller/vad-ar-marknadsmix-och-4p-modellen/>

Smaktester. (2018). Hämtad 17 oktober 2018, från: <https://www.max.se/sv/Maten/Smaktester/>

Svensson, P. & Östberg, J. (2018) *Marknadsföring, människor och interaktion*. Lund: Studentlitteratur AB.

Török, Kaj. (5/2-2018). *Godare grönnare burgare*. Gästföreläsning i Stockholms Universitet.

Utvecklingen. (i.d.). Hämtad 16 oktober 2018, från <https://www.max.se/sv/Om-MAX/Utvecklingen/>

Vår Historia (i.d.) hämtad 20 oktober 2018 från <https://www.mcdonalds.com/se/sv-se/om-oss/var-historia.html>

Watt J. (8 oktober 2018) We have 12 years to limit climate change catastrophe, warns UN. *The Guardian*. hämtad 25 oktober 2018 från <https://www.theguardian.com/environment/2018/oct/08/global-warming-must-not-exceed-15c-warns-landmark-un-report>