

ANNE-METTE HJALAGER
THORKIL BOISEN
GERT LØKKE LETH

Vilkår og udviklingsmuligheder for **småskala fødevarerhverv** i de danske landdistrikter



Vilkår og udviklingsmuligheder for **småskala fødevareerhverv** i de danske landdistrikter



Titel: Vilkår og udviklingsmuligheder for småskala fødevareerhverv i de danske landdistrikter.
September 2016

Udgivet af: VIFU - Videntcenter for fødevareudvikling, Nupark 45, 7500 Holstebro, www.vifu.net

Forfattere: Professor Anne-Mette Hjalager, Center for Landdistriktsforskning, SDU
Thorkil Boisen, Smagen af Danmark
Gert Løkke Leth, VIFU – Videntcenter for fødevareudvikling

Design/Layout: Peoplez

ISBN-nr.: 978-87-93462-05-2

Udarbejdelsen af denne rapport er finansieret af Landdistriktpuljen under Erhvervsstyrelsen



Svaneke
ALTID SØND
BOTTLED
BY LUDBERG-MIKHALSEN

HØSTET
BØLLE
NYT ØSTET

HØSTET
NYT ØSTET

Harleorn
SNAPS
NYT ØSTET

HØSTET
NYT ØSTET

HØSTET
NYT ØSTET

SVANEKE
CHOKOLADERI
BY LUDBERG-MIKHALSEN

NYT ØSTET

INHOLDSFORTEGNELSE

Hovedresultater	6
Småskala fødevareproduktion – en vækstmulighed for landdistrikterne?	9
46 småskala fødevarevirksomheder	13
Produkter med saft og kraft, hvad og hvordan?	21
Livlinerne til markedet	27
Forretningsmodeller for småskala fødevarevirksomheder	39
Innovationsdrivere i småskala- fødevareproduktion på landet	57
Mod nye højder?	63
Litteratur om småskala fødevareproduktion i landdistrikter	74
Virksomheder, som har deltaget i undersøgelserne	75

Hovedresultater

Småskala fødevarerproducenter på landet lever og har det godt. Der er grøde i markederne. Kunderne kan lide produkterne. De 46 småskala fødevarerproducenter i denne undersøgelse omfatter et bredt udsnit: De ligger i landdistrikter over hele landet. De bevæger sig inden for mange produktionsområder: fra ost, is og andre mejerivarer, over kød og fisk, til bagervarer, saft og marmelader, frugt og grønt, og der er også producenter af vin, øl, spiritus, slik. Mange sælger oplevelser, engagement og viden, og det er lige så vigtigt som selve fødevareren. Der er helt små producenter, som netop er ude over hobbystadiet, men også virksomheder der beskæftiger mere end 20 medarbejdere. De 46 virksomheder er "i vej" – selv om de møder udfordringer som alle andre, så er ejerne optimistiske. De har fat i noget vigtigt for sig selv og for de områder, som de er lokaliseret i.

Hvad gør småskala fødevarerproduktion til en succes? Det spørgsmål var en vigtig igangsætter for undersøgelsen. Svar herpå kan være med til at gøre det nemmere at pejle sig ind på, hvordan fødevarersektoren kan blive en endnu stærkere udviklingsfaktor i landdistrikterne og fremadrettet bidrage til beskæftigelse, indtjening, bosætning og turisme. Der kan ses følgende helt markante succesfaktorer:

➤ IDE OG PASSION

Iværksættere, virksomhedsejere og medarbejdere brænder for smag, madudvikling og madkvalitet. Samlet set kommer de med værdifuld viden og erfaringer fra mange uddannelser og brancher, også langt fra de traditionelle fødevarerbrancher. Medvirkende drivkræfter for dem er ønsket om at bidrage med friskhed, autenticitet, bæredygtighed, gennemskelighed af ingredienser og produktionsproces, mindske af madspild osv.

➤ MOD OG PRAGMATISME

Virksomhederne er velovervejende risikoorienterede. Selv om de fleste ikke har en forretningsplan og er

parate til at gribe gode chancer, har de mål for, hvor de vil hen. De er modige, men ikke dumdristige, og pragmatismen kommer blandt andet til udtryk i, at de vokser i takt med indtjeningen, og at de ikke sætter alt på ét bræt. Mange har i lange perioder i opstarten andre sidebeskæftigelser. Nogle vil gerne vækst og arbejder på det, andre ønsker at fastholde en lille skala.

➤ SAMARBEJDE OG ÅBENHED

Virksomhederne er meget samarbejdsorienterede. De skaber alliancer med leverandører, forhandlere og kunder ikke bare i deres lokalområde, men også langt bredere i Danmark og udlandet. Det er særligt nyttigt for produktudvikling og markedsføring at opbygge gensidigt fordelagtige relationer til hippe og medievante kokke og madformidlere. Fødevarenetværkene er af stor betydning for nogle af undersøgelsens virksomheder, men ikke for alle.

Der kan skabes jobs, indtjening og udvikling på mange måder. Undersøgelsen identificerer 11 forretningsmodeller, dvs. kendetegn for den måde, som en virksomhed skaber værdi gennem at bruge sine tilgængelige ressourcer, gennem forarbejdninger og forandringer af materiale og viden og gennem udnyttelsen af kontakterne ind i markedet. De er:

➤ ALLE FØDEVARER ER OPLEVELSER

– hvor mad og kundeinvolvering er designet tæt sammen i et samlet koncept

➤ RECYCLING OG UPCYCLING

– hvor bæredygtighed og miljø bringes aktivt og innovativt i spil

➤ BORN GLOCAL

– hvor den lille skala ikke er en hindring for at komme tidligt og professionelt ud på eksportmarkederne, men hvor det lokale image stadig er af betydning



➤ STRATEGISK OUTSOURCING OG INSOURCING

- hvor virksomheden gentænker sin rolle i værdikæden og indgår nye former for samarbejdskonstellationer

➤ GAMMELDAGS PÅ DEN FEDE MÅDE

- hvor autenticitet gentænkes

➤ VAREMÆRKET

- hvor virksomheden planter produktet effektivt i kundernes bevidsthed og underbevidsthed

➤ VIP-KLUBBEN

- hvor nichemarkeder serviceres i et tæt samspil

➤ SYMBIOSE MED SAMFUNDSMÆSSIGE MÅL

- hvor man opnår fordele i etisk funderede partnerskaber

➤ SAMARBEJDE MED DEN AKTIVE PROSUMER

- hvor kunden ikke bare køber produktet, men også arbejder for virksomheden

➤ FRANCHISET VÆKST

- hvor vækst rulles ud med stærke og reproducerbare og skalerbare koncepter.

Småskalaproducenterne er ekstremt kreative, når det gælder om at nå ud på markederne og få produkterne frem til kundernes køkkener. Adgangen er meget andet og mere end via supermarkedernes storskala distributionssystemer, som mange af de små oplever som i nogen grad lukkede og vanskelige. Andre muligheder, som udnyttes, er blandt andet gårdbutikker, festivalsalg, internetsalg og direkte salg til specialbutikker og restauranter. Der er så småt ved at opstå et alternativt distributionssystem med dedikerede specialgrossister, interaktive og appellerende internethandelsplatforme og oplevelsesorienterede specialbutikskæder, som tilgodeser småskalaproducenternes behov for fleksibilitet, gensidighed og vidensudveksling.

Vækstbarriererne opleves meget forskellige i de 46 virksomheder. Nogle ser ingen eller meget få udefrakommende hindringer for deres udvikling. Det begrun-

des blandt andet i, at småskala fødevareproduktion falder godt i tråd med trends i tiden. Udfordringer er der i alle virksomheder, men de er meget individuelle og afhænger af produktionsform, lokalisering, vidensgrundlag m.v. Undersøgelsen kan således ikke udpege én eller nogle få barrierer, som systematisk hindrer småskala fødevareproducenter i at udnytte deres vækstpotentialer.

Det betyder også, at der skal en bred palette af virkemidler i brug for at fremme af væksten i småskala fødevareproduktion. Mange aktører har potentielt en aktie i at styrke vækst, indtjening og jobskabelse i disse virksomheder i de danske landdistrikter. Undersøgelsens respondenter peger på følgende grupper af indsatser:

➤ INITIATIVER, SOM FREMMER IVÆRKSÆTTERI.

Herunder for eksempel fremme af småskalaproduktion i væksthuse, landboorganisationerne og LAG-gruppernes aktivitet fx gennem afholdelse af kurser for råvareproducenter og andre som kan blive inspirerede til at gå igang med lokal fødevareproduktion. Oprettelse af "rugekasser" o.l. skal få folk ind i feltet, som måske har nogle startbarrierer. Styrkelse af kapitaladgangen, blandt andet til business angels, kan sætte fart på vækst og forretningsmæssig videnoverførsel.

➤ INITIATIVER, SOM STYRKER INNOVATION OG FORRETNINGSUDVIKLING.

Dette sæt af initiativer omfatter blandt andet fremme af fødevaresektorens deltagelse i vækstpartnerskaber og brug af statslige og regionale innovations- og teknologiordninger. Det omfatter også nye former for alliancer med universiteter og vidensmiljøer, som kan løse udfordringer som fx. ved skalering når småskala fødevareproducenter vil øge produktionen og samtidig bevare den håndværksbaserede produktkvalitet. Respondenterne efterspørger også mere proaktive fødevaremyndigheder, og de vil gerne arbejde med målrettede certificeringsordninger.

› INITIATIVER, SOM SKABER SYNLIGHED

og imagefordele for småskalaproducenter i landdistrikterne. Denne gruppe af omfatter blandt andet start og udvikling af fødevarerfestivaler og -begivenheder og mere slagkraftig og professionel mado-orienteret turismemarkedsføring. Endvidere kan der arbejdes mere med mediefremmende "awards" og anerkendelser til dygtige småskalaproducenter.

› INITIATIVER, SOM SKABER MARKEDSADGANG.

Markedsadgangen er et af de meget vigtige behov for småskala fødevarerproducenter. Initiativer kan omfatte eksempelvis bedre udnyttelse af eksportfremmeordningerne. Producenterne kan arbejde med at skabe co-branding alliancer og gøre brug af internettets og de sociale mediers muligheder i højere grad. Endvidere kan der presses på for, at de store supermarkeds kæder inviterer flere småskala-produkter ind på hylderne og klæder dem på til det. Der er også brug for nytænkning inden for logistikområdet.

› INITIATIVER, SOM FORNYR FØDEVARENETVÆRKENE

Der er brug for at se nærmere på og videreudvikle fødevarer-netværkene. Initiativer kan sigte mod at styrke netværkenes vidensformidlende og samarbejds-skabende rolle. Større international oriente-

ring kan bidrage til at positionere dansk småskala-produktion bedre og skabe platforme innovation og eksport. Fødevarer-netværkenes kommunikationsstrategier kan med fordel udvikles.

› INITIATIVER MED KONSUMENTINVOLVERING.

De sociale medier kan benyttes mere i forbindelse med kommunikation med kunder og andre interessenter. Initiativer inden for crowdsourcing, crowdfunding og crowdfarming kan være medvirkende til at styrke brugerinvolvering.

Undersøgelsen viser meget klart, at der er gode potentialer i produktion af fødevarer i landdistrikterne, og at mange har set og udnytter dette. Der er tilsyneladende plads på markedet til, at flere iværksættere kan komme i gang og får succes med specialiserede produkter.



1.

Småskala fødevarerproduktion – **en vækstmulighed** for landdistrikterne?

BEHOV FOR AT SE LANDDISTRIKTERNES ERHVERVSMULIGHEDER I ET NYT LYS

Hvis en nutidsdanser lavede en tidsrejse tilbage i tid og aflagde et besøg i et almindeligt supermarked i 1970'erne, ville hun få sig en stor overraskelse. Hun ville se et meget lille vareudbud. Økologi ville være henvist til en beskeden hyldektion, hvor kun de særligt hellige biodynamikere forsynede sig. Oste var med og uden kommen, stærke og milde, ikke meget andet. Køddisken kunne måske ligne den nutidige, men deklarationer for fedtindhold og dyrenes opvækstvilkår kunne man lede længe efter, og leverpostej fyldte et stort volumen i disken. I delikatessektionen kunne man købe syltede asier og rødbeder, men pesto, ansjoser, salsa, krydderredike, tørret papaja og hyldeblomstdrik var ukendte begreber og produkter. Kernebrød var for nylig kommet frem, og det bekymrede mange forbrugere, som var bange for at knække tænderne.

Siden da og ikke mindst i de allerseneste år har der været megen grøde i fødevarerudviklingen, og der er kommet mange nye produkter på hylderne i supermarkederne og specialbutikkerne. Forbrugerinteressen er klart stigende. Disse produkter sælges, for forbrugeren synes om dem. Forbrugeren appelleres af smagsoplevelserne, men lige så meget af fortællingerne om råvarekvaliteter, fremstillingsmetoder, stedskendtegn, emballagedesign osv. Det er en udvikling, som også hjælpes på vej af mediernes fokus på madlavning,

stjernekokke, madkonkurrencer og meget andet. Når uetiske produkter og producenter hænges til tørre i TV, vækker det også gerne genklang i debatten, og det er med til at styrke en kvalitetsbevidsthed.

Mange af de spændende fødevarer importeres fra andre lande. Men danske producenter er bestemt også aktive med at styrke diversiteten på hylderne. De store slagterier og mejerier har for alvor gjort deres produktion bredere, og med deres stærke markedsadgang kommer nye produkter hurtigt på hylderne. Men vi har også set en stor lyst til at starte nye forarbejdningsvirksomheder inden for fødevarerområdet eller videreudvikle produktion på grundlag af traditionel landbrugsproduktion eller frugtavl. Der findes efterhånden en ganske stor underskov af småskalaproducenter, som har udviklet og markedsfører specialiserede produkter, som de kan sælge dels i den almindelige detailhandel, men også ad andre kanaler, herunder i gårdbutikker, på markeder og festivaler, på Internettet, ved direkte salg til restauranter osv. Det er typisk kreative producenter, som er i stand til med stort engagement at opfinde, producere og markedsføre på nye måder. Det interessante er, at disse produkter kan opnå en markedsandel side om side med mere standardiserede massevarer.



Den danske udvikling på småskalaområdet er ikke unik. Man ser tilsvarende bevægelser i de fleste andre vestlige lande, og som i Danmark er "foodies", dvs særligt ivrige fødevarerentusiaster, med deres adfærd uvurderlige ambassadører for producenterne. Men som det fremhæves i en vidensyntese, har en offensiv og moderne fremdrift på økologiområdet politisk og erhvervsmæssigt været en løftestang (ICROFTS, 2015). Generelle landbrugs- og erhvervspolitiske prioriteringer og holdninger inden for natur og miljø er således også indirekte af betydning for småskalaproducenterne.

Danmarks landdistrikter er i forvandling. Der er stor opmærksomhed omkring fraflytningen, og der udtrykkes bekymring om centralisering af offentlige og private servicefunktioner, arbejdspladser mv. Befolkningen og politikerne ønsker generelt at sikre gode livs- og udviklingsbetingelser på landet. Der er megen debat om, hvordan det bedst sker. Under alle omstændigheder er arbejdspladser indiskutabelt afgørende for en bæredygtig landdistriktsudvikling. Det er

i vidt omfang jobbene, som holder på folk og trækker nye indbyggere til. Derfor er der fokus på skabelse af nye virksomheder og udviklingen af de eksisterende, således at man kan fastholde den eksisterende befolkningsbase.

Virksomheder på landet kan i princippet beskæftige sig med hvad som helst. Der er da også en meget bred brancherepræsentation på landet, næsten lige så bred som i byerne. Men intuitivt vil man tænke på de erhvervsgrøner, hvor landdistrikterne har særligt gode forudsætninger. Fremstilling af fødevarer hænger naturligvis tæt sammen med jord og hav, og væsentlige produktionsressourcer findes fortrinsvist på landet. Derfor er potentialerne i at udvikle værdikæderne inden for fødevarerområdet da også særligt interessante for landdistrikterne og yderområderne. Men fødevarerprodukt er ikke noget hengemt fortidigt, noget som man gør, fordi man ikke kan finde på andet. Mad og madoplevelser er en del af "Industri 4.0" – den ultramoderne produktionsverden, som Danmark og danske landdistrikter skal leve af i fremtiden.

FORMÅLET MED DENNE UNDERSØGELSE

VIFU gennemførte i 2006 projektet 'Øget indtjening for dansk regional fødevarerproduktion' i samarbejde med en række LAG'er, Center for regional- og turismeforskning, Syddansk Universitet og Dansk Landbrug. Projektet var finansieret af LEADER+ og Promille-afgiftsfonden. Projektet omfattede en analyse af muligheder og barrierer for små fødevarerproducenter og mandede bl.a. ud i rapporten 'Indtjeningssucces for småskala fødevarerproduktion – hvordan?'. Resultaterne og anbefalingerne fra analysen har dannet baggrund for en lang række aktiviteter og projekter, der har understøttet vækst og udvikling hos de små fødevarerproducenter. Blandt andet var projektet incitament til etableringen af Gourmet Danmark – forløberen for Smagen af Danmark.

Siden 2006 har mange forhold og forudsætninger ændret sig, herunder især trends i markedet, og småskala-produktionen har været i vækst. Derfor er der opstået et ønske både hos de små producenter selv (repræsenteret ved paraplyorganisationen Smagen af Danmark) og hos erhvervsfremmeaktører om at få gentaget dele af analysen, så billedet af muligheder og barrierer kan blive opdateret, og så der kan komme nye nuancer på. Projektets resultater vil være relevante for små og mellemstore fødevarerproducenter i landdistrikterne samt for organisationer og myndigheder, der arbejder med erhvervsudvikling indenfor fødevarerområdet.

Publikationen lægger op til, at den enkelte producent vil kunne få inspiration fra eksempler og gode historier og vil desuden få gode råd til, hvordan vækstpotentialer udmøntes. Der er i en række delbrancher tradition i Danmark for, at man er "konkolleger", det vil sige at der er en stor lyst til at give erfaringer videre, og denne rapport samler en række guldkorn både i lokalområderne, men også i nationale og regionale netværk. Erhvervsudviklingsaktører har til opgave at bistå de små og mellemstore virksomheder og fremme deres udvikling, herunder skabe et fundament for vækst,



eksport og innovation. Med afsæt i rapportens analyser og konklusioner vil de få et opdateret overblik over hvilken form for viden og rådgivning, som virksomhederne efterspørger. Det leder også frem til overordnede tiltag, der kan styrke erhvervet, og eventuelle u hensigtsmæssige rammevilkår vil blive identificeret. Analysen vil derfor kunne kvalificere fremtidige erhvervsfremmeprojekter for småskala producenter og landdistriktsudvikling.

Endelig er det håbet, at rapporten også kan inspirere forbrugerne. Der er både i de større byer, men også andre steder nye former for forbrugerorganiseringer

og fødevarefællesskaber, og de er ofte aftagere af produkter fra aktive småskalaproducenter. Hertil kommer restauranter og andre erhvervskunder i småskalaproducenternes værdikæde. Kontakten mellem forbruger og fødevareproducenter har mange facetter, og den udvikler sig hele tiden, og viden om producenterne er ofte udslagsgivende for, om der opstår konstruktivt samarbejde. Interaktion med forbrugeren om både markedsadgang, co-promovering og innovation rummer store gensidige kvaliteter.

PARTNERKREDSEN BAG UNDERSØGELSEN

Projektet gennemføres i et samarbejde mellem VIFU – Videncenter for fødevareudvikling, Syddansk Universitet og Smagen af Danmark. VIFU er projektleder. Projektet er finansieret af Landsdistriktpuljen under Erhvervsstyrelsen.

VIFU har fokus på fødevarer, fødevareudvikling og fødevareinnovation. Inden for den branche har VIFU siden starten i 2003 været med til at skabe vækst og udvikling ved at danne utraditionelle alliancer og kombinere viden fra forskningen med erfaring fra fødevarerhvervet og dermed opnå resultater, som alle kan have gavn af. Visionen i VIFU er at være den foretrukne samarbejdspartner i Danmark for producenter, virksomheder og institutioner i og omkring fødevaresektoren, når det gælder udvikling og vækst.

Smagen af Danmark (SaD) er paraply for danske fødevarenetværk. Fødevarenetværk findes ud over det ganske land. De opstod siden midten af 1990'erne som forsøg på at skabe samvirke blandt selvstændige aktører og ildsjæle inden for fødevareproduktion. Fødevarenetværkene arbejder for at italesætte en anderledes madkultur og andre former for fødevareproduktion end den kendte strukturudviklede.

Der er mange udfordringer på dette punkt, og fødevarenetværkene arbejder for at forbedre vilkårene for de små og mellemstore fødevareproducenter og kan således betragtes som en modernisering af andelsbevægelsen for de mindre og lidt større, innovative fødevarevirksomheder. SaD er fødevarenetværkenes politiske talerør og en videnbaseret organisation som arbejder med udfordringer, der er fælles for fødevarenetværkene.

SaD søger at stimulere en udvikling i fødevarelandskabet og har som et særligt perspektiv at sikre, at flere små producenter med store ideer når over tærsklen til succes.

Center for Landdistriktsforskning (CFL) ved Syddansk Universitet har som hovedformål at bidrage til viden om udvikling af bæredygtige landdistrikter med særligt sigte på den erhvervs mæssige udvikling og befolkningens levevilkår. Det søges opfyldt gennem forskning og udredning, evaluering, udvikling af koncepter og metoder, vidensopsamling og dokumentation, undervisning samt anden formidling. Centret indgår i en tæt idé- og erfaringsudveksling med interessenter i landdistrikter og landdistriktsudvikling og samarbejder med eksterne forsknings- og udviklingsmiljøer.

FREM GANGSMÅDER I UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen er gennemført i første halvår af 2016. Det er en interviewbaseret analyse med følgende trin:

- Afgrænsning af yderområder og landdistrikter, som er den geografiske ramme om undersøgelsen, og udarbejdelse af en bruttoliste over småskala fødevarerproducenter beliggende her. Kilderne til denne liste var eksisterende kendskab til feltet, personlige kontakter, medlemslister i fødevarer-netværk og Internetkilder i øvrigt.
- En spørgeguide blev udarbejdet med afsæt i undersøgelsen fra 2006, men med væsentlige revideringer. Hovedtemaerne i spørgsmålene var:

1) Produkterne og kendetegn og holdninger herom, 2) Virksomhedens udvikling over tid, 3) Markeder og markedsføring, 4) Indhentning af viden og rådgivning, 5) Samarbejdsrelationer, 6) Baggrunds-informationer.

➤ 46 virksomheder blev udvalgt til interview. Yderligere fire virksomheder, som var inddraget i undersøgelsen måtte af forskellige årsager udgå. Interviewene foregik enten ved besøg på stedet eller telefonisk. Oplysninger registreredes og systematiseredes efter emner.



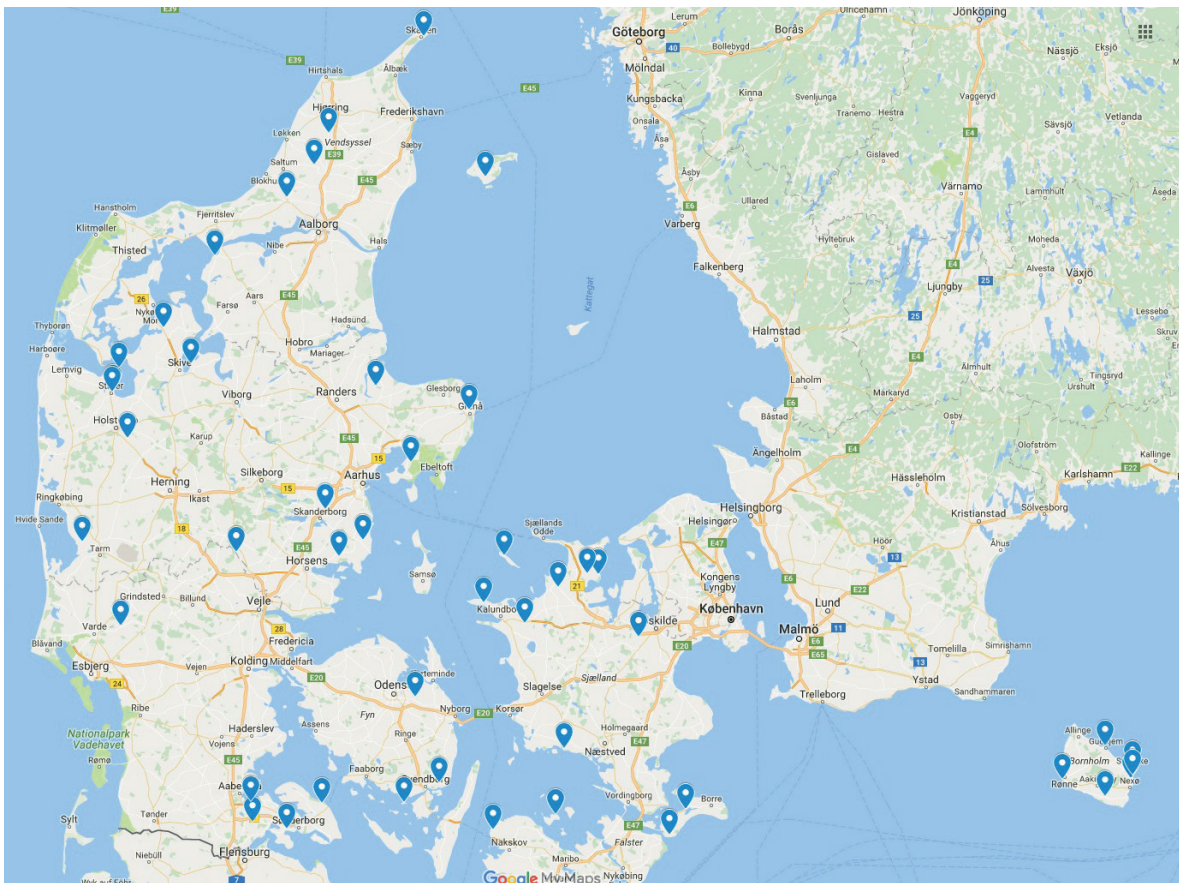
2.

46 småskala fødevarevirksomheder

ET LANDDISTRIKTSFÆNOMEN

Denne undersøgelse beskæftiger sig eksplicit med småskala fødevarevirksomhed i landdistrikterne, og kortet nedenfor viser beliggenheden af de 46 virksomheder, som er udvalgt til at indgå. Selv om kortet på

ingen måde omfatter samtlige småskalaproducenter i Danmark, giver det en god illustration af, at der faktisk er eksistensbetingelser for denne type virksomheder i alle egne af landet



DEN LILLE SKALA

Man kan måle virksomhedsstørrelse på mange måder, og i denne undersøgelse er der spurgt ind til, hvor mange medarbejdere, der beskæftiges, herunder indehaver og eventuelt medarbejdende ægtefælle.

Virksomhedernes angivelser er i nogen grad usikre, idet der ofte beskæftiges sæsonarbejdere og freelancere ved spidsbelastninger. Tabellen viser det bedst mulige samlede skøn.

KENDETEGN VED DE INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER:	
Antal beskæftigede i virksomheden	Antal virksomheder
Under 3 beskæftigede	18
3-5 beskæftigede.....	8
5-10 beskæftigede	14
Mere end 10 beskæftigede	6
I alt antal virksomheder	46
Antal beskæftigede	
Beskæftigede i alt i interviewede virksomheder	292
Gennemsnitligt antal beskæftigede.....	6,3
Virksomhedens startår for fødevarerproduktion	Antal virksomheder
Før 1990	13
1990-1999	4
2000-2009	18
2010 og derefter	11

De 46 virksomheder beskæftiger i alt knap 300 medarbejdere og indehavere. Den største virksomhed har 35 ansatte, de mindste beskæftiger kun én medarbejder, nemlig indehaveren. I gennemsnit har de godt 6 beskæftigede. De valgte virksomheder er per definition småskalavirksomheder. Der findes ikke en god viden om, hvor mange virksomheder af denne type, som faktisk findes i landdistrikterne, idet de ofte sprænger de almindelige branchekategorier. Således vil det forbundet med stor usikkerhed at skalere op til en vurdering af småskalavirksomhedernes samlede betydning for de danske landdistrikter.

Men under alle omstændigheder er det på ingen måder et ligegyldigt bidrag til jobskabelsen i de landdistrikter, hvor de er beliggende.

Det fremgår også af tabellen, at der i undersøgelsen indgår både nye og ældre virksomheder. Når man sammenholder alder og beskæftigelse er der en tendens til, at de ældre har en større beskæftigelse. Vækst tager tid. Men billedet er ikke entydigt, idet nogle virksomheder tilsyneladende forbliver små, mens andre vokser hurtigt.



IVÆRKSÆTTERMOTIVER OG BAGGRUND

Hvad fik indehaverne til at starte fødevarer virksomhed? I dette afsnit ses her på iværksættelsesmotiver og startbaggrund for indehaveren eller indehaverne. Idet der ofte er tale om familievirksomheder med flere involverede, er der ikke nødvendigvis identiske iværksættelsesmotiver. Det fremgår af interviewene, at mange er involveret, men ofte på fleksible og interessebaserede faconer.

Af de 46 cases kan vi se følgende seks kategorier af start og udviklingsmønstre, og nedenfor beskrives de med nogle udvalgte konkrete eksempler:

DIVERSIFICERING AF LANDBRUGSBEDRIFT

En lang række af de interviewede virksomheder er landbrugsbedrifter, og produktionen her var et yderst vigtigt afsæt for småskalafødevarer virksomheden. Man ser, at en råvare fra gården indgår i en videreforarbejdning, og at værdikæden forlænges ved, at flere aktiviteter bliver etableret på gården og bidrager til indtjeningen. Det er kendetegnende, at omstilling og diversificering ofte er en ny ejergenerations bestræbelser, og med de nye ejere kommer kompetencer, ideer, erfaring og netværk udefra.

"Busk Økologi" fremstiller hybenmarmelade og andre hybenprodukter. Starten lå i 1980'erne, hvor den nuværende ejers forældre plantede hyben som afgrøde, der skulle afsættes til en marmeladefabrik. Planen om selv at overtage fremstillingen kom i 2007, og siden da er udviklingen sket med små skridt.

"Skærtoft Mølle" var en almindelig bedrift, som havde været i familiens eje i generationer, og de nuværende ejere drev den som deltidslandbrug i en årrække. Den lave kvalitet på brød og brødmel i butikkerne stødte dem, og de besluttede at omlægge til økologi og at starte med at dyrke brødmel. Her til kom mølleri, således at melet fremstår som eget mærke. Virksomheder har bredt sig ind i en række andre forretningsområder med afsæt i mel og bagning, herunder kursus- og rådgivningsvirksomhed, og fra gårdbutikken sælges der hjemmebagt brød.

"Frydendal Ismejeri" ligger ved en gård, som i flere generationer har været en stor og traditionel mælkeproducent. Ejeren så muligheden for at anvende noget af mælken til en kommerciel produktion af is. Beslutningen var yderligere styrket af, at der var en overflødig staldbygning, som kunne bruges til produktion og gårdbutik. Det blev besluttet at producere is på licens fra en hollandsk organisation, idet man så kunne springe nogle udviklingsled over og gå ind i en gennemprøvet produktionsmetode. Gæster i gårdbutikken kan besøge kostalden, og på den måde søger virksomheden at styrke oplevelseselementet. Endvidere udvides sortimentet i gårdbutikken for eksempel med kyllinger, grønsager og diverse delikatesser.

"Lille Gadegaard" var en almindelig svineproduktion, men ejeren ønskede i 1980 at starte noget andet op. Han startede med jordbær og andre bær til konsummarkedet, men det var ikke kontinuert bæredygtigt, og han begyndte at interesse sig for, om man kunne bruge råvaren til vinproduktion, og da Danmark blev et vinland, tilplantede han flere hektar med vinstokke. I dag er vinproduktion den absolut væsentligste aktivitet på gården, og der produceres også whisky og brændevin. Restaurant og besøgsaktivitet er i de senere år blevet meget afgørende elementer både for omsætningen og for markedsføringen.

"Selleberg" har dyrket kirsebær i årtier primært med afsætning som ferskvare til konsum, men i 2010 startede gården med at fremstille kirsebær-saft, -sovs og -sirup selv. Der er i løbet af de senere år kommet nye ejere, som lejer sig ind på Selleberg Herregaard. Iværksætteren er så blevet ansat af de nye ejere.

OVERTAGELSE OG VIDEREFØRELSE AF VIRKSOMHED

Der er også andre eksempler på, at iværksættere har overtaget forarbejdningsorienterede småskalavirksomheder og med indspark af kapital og viden givet dem et nyt vækstgrundlag.

"Gråsten Fjerkræ" har fungeret som fjerkræslagteri siden 1987, men med ny ejer i 2005 blev virksomheden lagt ind i en mere vækstorienteret udviklingsretning med en strømlining af forsyningsforholdene og en stærkere markedsføring. Der var en niche af kvalitetsvarer at tage afsæt i, og en konkurrencefordel knyttet til den eksisterende produktion og varemærket.

"Vendsysselske Grønlangkål" producerer et godt egnsprodukt. Efter et generationsskifte er der kommet mere fokus på produktionseffektiviteten, og virksomheden er på vej til også at omlægge salgsmetoder og -kanaler, blandt andet med henblik på eksport.

"Toft Care" er etableret i 1947, og nuværende ejer er 3. generation. Der er sket en løbende udvikling, og det er en målsætning at sikre en fortsat professionalisering af virksomheden. I øjeblikket handler det blandt andet om at finde metoder til at komme tættere på kunderne, for konkurrencen i branchen for produkter til personer med ernæringsudfordringer er hård.

"Bryghuset Møn" fik et meget vigtigt boost, da en ny og professionel brygger kom til som leder. Virksomheden blev langt mere vækstorienteret, efter at der blev sat skik på både produktion og markedsføring.

INSPIRATIONEN FRA STEDETS RESSOURCER

Nogle af iværksætterne har "opdaget" ressourcer og gode forudsætninger materielle eller immaterielle - i lokalområdet, som kan bidrage til en interessant og bæredygtig småskalaproduktion. Der ligger her ofte en kreativ genfortolkning, som kan forbavse de lokale, som måske ikke fuldt ud har værdsat og haft øje for potentialerne i de stedbundne ressourcer.

"Dalsbakkegård" har kvæg - Naturkvæg, som afgræsser naturarealer, og de har på den basis en god kødkvalitet. På den måde indgår landskabet og landskabets særlige kendetegn og udfordringen med at holde invasive arter nede indirekte som en vigtig ressource for produktionen. Gården har

udviklet sin produktion ind i forarbejdning af kødet, herunder udskæringer, men også pølser i samarbejde med en lokal slagter.

"Kernegaarden" producerer æbler på Fejø, som har en meget lang tradition for denne afgrøde. Kernegaarden bruger de gode klimatiske betingelser, men har indført andre sorter med henblik på at fremstille cider og calvados, æbleeddike og most.

"Krusmølle" har gennem mange år drevet en populær restaurant og boligbutik på et smukt sted, men der er kommet et nyt produkt til: kildevand fra egen kilde. Kildevandet markedsføres ved at fortælle historien om, at Chr. 4 gav tilladelse til at stedet kunne sælge kildevand. Det har også været afgørende at benytte professionelle designere af vandflasken, som har vundet internationale priser for sit design.

"Staarup Haandbryg" får alle råvarer til sin certifikatbrygning inden for en radius af 10 kilometer. Det er en selvvalgt begrænsning, som giver inspiration til at udvikle nye smagsvarianter og oplevelser for kunderne.

"Bisserup Fisk/Bisserup Havbrug" ligger et sted, hvor vandmiljøet er fordelagtigt med en god vandgennemstrømning, hvilket er væsentligt for at få en kvalitetsproduktion inden for akvakultur. Det var heller ikke uden betydning for iværksætteren, at Bisserup Havn er en levende havn med et godt havnemiljø.

BEHOVSFOKUS

Et behov på markedet kan starte nye produktområder og -linjer. Store trends, for eksempel i retning af økologi, smagsmæssig diversitet, sundhed og sublim kvalitet er vigtige drivkræfter. Men der er en række eksempler på, at indgående kendskab til særlige krav og ønsker kan åbne op for niche- og specialprodukter.

"Byrial" producerer aroniapulver, -juice og -sirup baseret på aroniabær, som går for at have særlige sundhedsfremmende virkninger, og produkterne sælges i helsekostforretninger m.v. som kosttilskud. Virksomheden arbejder meget med sin produktud-



vikling, som skal øge anvendeligheden og interessen, herunder også i gourmetrestauranter.

"Karamel Kompagniet" har udviklet tyggevenerlige karameller, og hermed har man skabt en mulighed for at nå et stort nyt marked blandt de mange, som kan lide karamelsmagen, men ikke vil risikere at knække tænderne. Indehaverne fandt det mærkeligt, at så mange producenter er så bundet af, hvordan et produkt plejer at være, og at de ikke forholder sig til andre behov hos forbrugeren.

"Høstet" har formået at skabe sig et marked på en modetrend, nemlig "havtorn". Indehaverne troede, at de skulle sælge friske bær. Men det var ikke muligt, sandsynligvis fordi folk ikke ved, hvordan man skal tilberede en ny ingrediens fra grønthandleren. I stedet startedes en fremstilling af marmelader, syltetøj, saft, sirup. Der er indgået samarbejde med det lokale bryggeri om fremstilling af øl med havtorn, og den lokale chokolademager om fremstilling af chokolade med havtorn etc.

"Aabybro Mejeri" har gennem årene løbende forsøgt at tilpasse sig til nye betingelser, og inden for mejerisektoren er konkurrencen hård fra især de store spillere. Mejeriet har arbejdet med is i mange år, og i 2003 blev der sat gang i en produktion af energitæt is særligt beregnet til småspisende på hospitaler og plejehjem.

HOBBYSTART

Flere firmaer har vokset sig ud af en dedikeret hobby til i højere grad at blive en professionel virksomhed og et levebrød. Det beskrives som en gradvis proces, hvor der efterhånden manifesterer sig nye muligheder, og ofte er det kundernes positive feedback, som er med til at skubbe på en udvikling fra hobby til heltidsvirksomhed. Det kan ses som en fordel for virksomheden, at meget af udviklingsarbejdet ligger i hobbyperioden. Ændrede livsbetingelser – selvvalgte eller påtvungne – kan give anledning til springet fra hobby til fuldtidsvirksomhed.

"Honingdrene" startede som en hobby med bistader i parcelhushaven i 2008. Virksomheden blev professionel i 2014, efter at iværksætteren

gennem årene havde opkøbt en række bistader fra andre avlere, og efterhånden havde han opbygget en god erfaring og viden. Beslutningen om at blive professionel skete samtidig med, at han fratrådte en stilling i en helt anden branche.

"Struer Håndbryg" er vokset frem af en passion for øl og alle de historier, som knytter sig til øl. Virksomheden er inde i en vækstproces, men indehaverne har stadig anden sidebeskæftigelse. Der er også knyttet mange frivillige ølpassionerede pensionister til stedet, som assisterer med talrige praktiske opgaver.

"Hårbølle Mejeri," ejes af en pensionist der bor halvdelen af året i Spanien. I Danmark fremstiller han ost på ko- og fåremælk og yoghurt på fåremælk. Gedeosten arbejder han med i Spanien. Indehaveren er meget inspireret af spanske produkter og produktionsmetoder. En halvtidsvirksomhed i Danmark forhindrer ikke, at den drives efter helt professionelle principper.

OMSÆTNING AF FORSKNING TIL PRAKSIS

Fødevareresektorens store virksomheder gennemfører megen forskning med henblik på at forbedre kvalitet og produktionseffektivitet. Men småskalavirksomhederne har ikke egne forskningsafdelinger. Ikke desto mindre er der eksempler på, at forskningsviden bliver af uvurderlig værdi for udviklingen af småskala fødevarerproduktion, og at forskere bliver motiveret til at omsætte deres viden ved at starte fødevarer virksomhed.

"Sejerø Gæs" er en FoU-baseret virksomhed, og den producerer fritgående fjerkræ på store arealer. Arealerne er egnet til ekstensiv afgræsning, hvilket har en afgørende betydning for kødkvaliteten. Virksomheden har stor ekspertise i infektionsepemiologi og har udviklet en produktion af fritgående fjerkræ, som er fri for Salmonella og med meget lave indhold af Campylobacter. Virksomheden har eget slagteri og laboratorium og eksporterer en stor del af sin produktion.

"Biosynergy" er en FoU-baseret virksomhed, som bl.a. har udviklet en unik produktion af "Skarø

Is". Virksomheden udnytter råvarer såsom birkesaft, tang og valle og har på baggrund af disse råvarers særlige egenskaber udviklet en lang række funktionelle delikatesser, eksempelvis is med højt protein- og energiindhold til diabetikere, småtspisende patienter og andre kundegrupper. Dette sker i samarbejde med Odense Universitetshospital. En stor del af virksomhedens produktion eksporteres.

"Bisserup Fisk" arbejder sammen med DTU Aqua om at udvikle økologisk foder på basis af blæretang og rejeskaller.

Kategorierne og eksemplerne ovenfor viser, at der er mange forskellige adgangsveje ind i småskala fødeva-

reproduktion, og bestemt ikke kun én måde at gøre tingene på. Den erkendelse er af stor betydning, når det handler om at identificere fremtidens iværksætterressourcer, som findes mange steder. Oversigten viser også, at der er udviklingspotentialer i helt nye virksomheder. Men der kan også opnås gode udviklingsgevinster ved omstrukturering og videreudvikling af eksisterende virksomheder, for eksempel speedet op i forbindelse med ejer- eller generationsskifter.

I de næste afsnit går der yderligere ind i analyser af, hvad der driver småskalavirksomheder fremad.

EN ORDENTLIG KOMPETENCEBALLAST

I et samfund som det danske er der høj fokus på uddannelse. Med en relevant og fokuseret uddannelse vil man normalt være godt rustet til at drive det langt inden for et fagligt felt, herunder muligvis også at drive virksomhed inden for området. I dette afsnit ses der nærmere på småskalafødevarer virksomhedernes kompetenceprofil.

Det står helt klart, at virksomhederne i denne undersøgelse beskæftiger en helt igennem meget broget flok. Man kan ikke på nogle måder sammenligne med andre erhverv, fx skoler, som mest beskæftiger skolelærere, eller advokatfirmaer, som har en overvægt af jurister. Småskalavirksomhedernes ejere og personale har meget varierede faglige og erfaringsmæssige baggrunde, og ofte slet ikke fra fødevarer sektoren. Deres uddannelsesniveauer dækker hele skalaen fra ufaglærte til forskeruddannede. Og det er også værd at notere, at mange indehavere har et globalt udsyn, når det gælder om at finde brugbare kompetencer.

Der er kernefagligheder repræsenteret. En række af de interviewede ejere/iværksættere og medarbejdere har en landbrugsfaglig baggrund, og der er også folk med agronomuddannelse. Man ser også ejere og iværksættere med andre målrettede fødevarerfaglige

uddannelser, herunder slagter, fisker, bager, brygger, mejerist, levnedsmiddeltekniker, kok. Vi finder også en dyrlæge og en laborant. Man kan ikke blive vinmager i Danmark, men en af vinproducenterne har en udenlandsk uddannelse inden for vin.

Selv med en baggrund fra uden for sektoren kan der leveres vigtig viden til småskala fødevarerproduktion. Man ser baggrunde inden for en række områder, som kommer virksomhedernes produktion og generelle forretningsudvikling til gode.

ØKONOMI OG MANAGEMENT

Nogle af indehaverne har forudgående økonomi- og ledelsesuddannelser og karrierer som eksempelvis konsulenter eller i økonomifunktioner i virksomheder i andre brancher eller i den offentlige sektor. En af de interviewede valgte at sige en topkarrierestilling op i banksektoren, da fødevarer virksomheden voksede. Militærkarrierer kan også være en adgang til ledelsesviden, som er brugbar i denne sammenhæng. En af respondenterne har overtaget virksomheden sent i sin karriere, og han bringer et langt arbejdslivs erfaring med fra internationale salgs- og ledelsesjobs i andre former for fødevarer erhverv. Ulandsarbejde og projekterfaring fra udlandet er for nogle af virksomhederne meget vigtigt bagage.



MARKETING OG KOMMUNIKATION

En af virksomhederne har en journalist som medarbejdende ægtefælle, og det har været af stor betydning i forbindelse med den udadvendte kommunikation og pressearbejdet. Fruen har også skrevet kogebøger, og hun er forfatter til de appellerende historier på hjemmesiden. Datteren er også uddannet indenfor kommunikation, men hendes styrker og erfaring ligger på de sociale medier.

FORVALTNING OG OFFENTLIG SEKTOR

Fiskerikontrollen var tidligere ansættelsessted for en indehaver af en virksomhed inden for fisk. Der er endvidere et godt eksempel på, at en iværksætter har en baggrund som forsker inden for det biologiske område, og at dette har givet avanceret viden, som kan omsættes i virksomhedens produkter, således at den skiller sig ud fra andres i samme niche.

HÅNDVÆRK OG TEKNIK

Tømrere, elektrikere, smede, kontoruddannede, tekstiluddannede og maskinarbejdere befolker småskala fødevarersektoren, og deres kompetencer kan nyttiggøres i de bredspektrede funktioner. Der er også folk med videregående uddannelser som biolog, biokemiker, ingeniør og dyrlæge.

OPLEVELESØKONOMI OG PERSONLIGE SERVICES

Det er gode muligheder for udnyttelse af erfaringer fra forskellige servicefunktioner, når man opbygger småskalafødevarerhvervet. En af respondenterne er kropsterapeut og en anden er heilpraktiker, og det kan på mange måder matche behovet for at se sammenhænge mellem krop og mad. Der er også en iværksætter med en designeruddannelse, og i den kapacitet har hun arbejdet i og fået erfaringer fra detailhandlen.

SOCIAL SEKTORUDDANNEDE

Nogle af virksomheder er socialøkonomiske virksomheder, og her er der blandt andet pædagoger ansat. De ved, hvordan man leder og samarbejder med mennesker med udfordringer og får en god situation ud af det for alle parter. En læreruddannelse og -erfaring kan også komme til nytte. Men der også andre eksempler på, at pædagoger og lærere er sprunget helt bort fra deres oprindelige fag og ind i småskalafødevarerproduktionen.

En af småskalaproducenterne siger, at i hans virksomhed skal alle være multimennesker. Der er hårdt brug for en fleksibilitet, blandt andet fordi virksomheden er meget sæsonorienteret, og alle skal være parat til at tage fat hvor som helst.

Der opnås i øvrigt en fleksibilitet ved at anvende familiarbejdsstyrke. Det gælder blandt andet forældre, som er helt eller delvist på pension, men som gerne giver en hånd med. Eller teenagebørn, og nogle af indehaverne understreger, at det er fantastisk opløftende at inddrage børnene både i det praktiske arbejde og i udviklingsovervejelserne fra et tidligt tidspunkt. Flergenerationsvirksomheder er der flere af i denne undersøgelse. Nogle ansætter skoleelever til for eksempel at passe funktioner i gårdbutikken eller for at deltage i høstarbejdet i højsæsonen.

Det globale udsyn i medarbejdersammensætningen kommer til udtryk på flere måder. Nogle landmænd har en tradition for at beskæftige for eksempel høstarbejdere og landbrugspraktikanter fra især, men ikke udelukkende, østeuropæiske lande. De kan løse mange forskellige opgaver. Nogle udenlandske praktikanter retter selv henvendelse, og de vil gerne være en periode på virksomheden og høste erfaringer med henblik på en eventuel senere karriere inden for området i hjemlandet. Men der er også eksempler på, at der hentes specialistviden ind udefra, og en honningvirksomhed beskæftiger således en argentinsk ekspert halvdelen af året, hvor han i det danske vinterhalvår arbejder i Argentina. Nye former for produktion, herunder for eksempel vin, gør det især aktuelt at tænke på involvering af udenlandsk ekspertarbejdsstyrke.

En af virksomhederne har gode erfaringer med at involvere studerende fra de videregående uddannelser til eksempelvis at arbejde med markedsføringsstrategier. De er "irriterende" på den gode måde, kommer med forslag til at se verden fra nye vinkler.



Oksekød

De første fund af tamkvæg kan dateres til 4350 f.kr. Dyrene boede sammen med mennesket inde i husene. Kvæget var en livsvigtig arbejdskraft i marken, og dyrene gav mad i form af kød og mælk på Birkedommergård, hvor kvæget i stalden og holder sig på marken dagligt.

Vildtkød

Kronvildtet er det største pattedyr på land i Danmark. Hjorten måler op mod halvanden meter i skulderhøjde. Med vores lækre opskrift på kronhjorte culotte med pøse relish og flødesauce er du sikret en skøn middag. Opskrift fås automatisk ved køb.

Gris og Lam

fra Grambogaard. Dyrevelfærd er af største vigtighed. Derfor går grisene frit rundt i store luftige stalde med krølle på halen, og vores dansk fødte lam går på åbne marker forår, sommer og efterår. Læs mere om os på Grambogaard.dk



3.

Produkter med saft og kraft, hvad og hvordan?

INDLEDNING

Dette afsnit præsenterer de 46 småskalavirksomheder, som indgår i undersøgelsen med særlig henblik på at få et sammenhængende indblik i, hvad der kendetegner deres produktsortiment. Herunder er det vigtigt at skabe en forståelse for, hvad der især adskiller dem på dette punkt fra de almindelige bulkvirksomheders standardvarer. Der ses på produktkendetegn, som giver værdi for kunderne. Fødevarerne er i fokus, og i denne forståelse er det vigtigt at inddrage det sensoriske og ernæringsmæssige, men også at gå langt ud over dette. Værdien for kunden kan nemlig ligge på flere fronter og flere elementer i kombination, og det gør småskalaproducenterne til noget særligt.

RÅVAREKVALITET

Et helt gennemgående argument for langt de fleste af de interviewede virksomheder ligger i råvarekvaliteten. Det er et bærende og meget fremhævet del af fortællingen om virksomhederne og deres produkter. Der er mange måder at sikre, at dette produktkendetegn står lysende klart for kunderne.

Opdræt på friland – når dyrene kan gå ude, så giver det bedre kødkvalitet, og dyrevelfærd indgår

Kombinatorisk fantasi er i høj grad det, som adskiller småskalaproducenterne fra andre fødevarerfirmaer, og som er med et at give dem en gennemslagskraft på markedet. Der ses på følgende aspekter:

- › *Råvarekvalitet*
- › *Lokal stedstilknytning*
- › *Forarbejdningskendetegn*
- › *Nichefokus*
- › *Kundetilpasning*
- › *Sundheds- og ernæringsværdi*
- › *Komplementære services.*

generelt som et medvirkende argument, og kødet smager bedre. Det gælder kvæg, ænder, lam og fjerkræ, som denne undersøgelses producenter enten selv opdrætter eller markedsfører, herunder ved Dalsbakkegård og Sejerø Gæs.

Økologi benyttes i høj grad som et understøttende kvalitetsargument. Flere af virksomhederne fremhæver, at omlægningen til økologi har sat



udviklingen op på et nyt spor. Økologien omfatter alle aspekter af vegetabilsk og animalsk produktion. Men økologi er også et kvalitetsmærke i Nordisk Tangs maritime plantager. Bisserup Fisk fremhæver, at virksomheden indtil videre er den eneste danske akvakulturproducent, som er økologisk.

Udvalgte sorter og arter, som har bedre kvalitet end de, som normalt bruges som standard. Skærtøft Mølle giver danske bagere og brødproducenter en bredside for gennem årene at have valgt stadig lavere melkvaliteter. Virksomheden søger kontinuert efter ordentlige råvarer i ind- og udland og argumenterer for kvalitetsforskellen til standardprodukterne på markedet.

”Terroir” bevæger sig ind i danske småskalaproducenters ordforråd, og for eksempel henviser

Stenalt Gods til, at der produceres på gammel havbund, hvilket har en gunstig effekt på kvaliteten af gedemælk.

Det fremgår af ovenstående eksempler, at kvalitet i nogen grad er subjektive begreber. Det er ikke nødvendigvis dokumenteret og certificeret af uvildige organisationer. Ølproducenterne arbejder også med at opnå blåstempling inden for anerkendte ordninger. Man ser dog eksempler på, at nogle virksomheder søger at bringe sig i stand til at opnå formaliserede standarder, når de ønsker at sælge til bestemte markeder. Det virker indirekte som et kvalitetsstempel på andre markeder, herunder kan det også fremme salget på hjemmemarkedet. Eksempelvist har Bisserup Fisk planer om at sælge til det japanske marked, som er kendt og frygtet for ekstreme kvalitetskrav.

LOKAL STEDSTILKNYTNING

Der er i Danmark kun få produkter, som er under den europæiske stedsbeskyttelse, og i denne undersøgelse falder kun vinproduktionen på Bornholm under de registrerede beskyttede produkter. Det kan nævnes, at eksempelvis Vadehavslam, Vadehavsstude og Lammefjordsgulerødder er beskyttede betegnelser. Men de øvrige producenter bruger i mange tilfælde stedsbetegnelsen som en vigtig del af deres identitet og markedsføring. Fordele og ulemper ved mærkningsordninger diskuteres meget.

Historiske og egnsbaserede madtraditioner kan udgøre et godt argument for et produkt. Vendsyssel Grønlangkål er et eksempel på en virksomhed, som tilbyder et egnsprodukt fremstillet efter traditionelle metoder og opskrifter. Grønlangkål kendes også fra andre egne, men den vendsysseliske adskiller sig, og det er et afsæt for denne virksomhedsproduktion.

Navnet på stedet indgår i mange af småskalaproducenternes produkter, uden at der nødvendigvis er en tæt oprindelsestilknytning for alle råvarerne.

Bestræbelsen er snarere at opbygge et varemærke, som forbrugerne kommer til at kende og værdsætte. Det gælder eksempelvis Skærtøft Mølle, Gråsten Fjerkræ, Læsø Saltsyderi og Staarup Haandbryg.

Nogle producenter er organiseret i samarbejder, hvor stedstilknytningen er en klar markering. Sejerø Gæs, Venø Kartoffler og Lam, Skarø Is indgår eksempelvis under Ø-specialiteter, som er småøernes kollektive bestræbelse på at skabe en opmærksomhed om, at småøerne kan noget særligt på madfronten. På tilsvarende måde er der andre fødevarer-netværk, som har afsæt i stedet, hvor eksempelvis Foreningen Regional Madkultur Bornholm var et af de første initiativer i Danmark med en stedsprofilering af fødevarer. Der nedlægges løbende samarbejder, og nye kommer til. Fødevarer i Odsherred er nyere og knytter sig stærkt til et Geoparkimage, som mange aktører også uden for fødevarerområdet søger at opbygge.



En række producenter benytter mere generelt en landdistriktstilknytning, herunder eksempelvis Bondegårds Is, som er et varemærke for en franchisebaseret konceptfremstilling af is fra mælk direkte fra køerne. "Jyske Raavarer" og "Vestjyske Delikatesser" giver også associationer til muld og land.

Bryghuset Møn producerer mange forskellige øltyper, og inspiration og råvarer kommer ikke nød-

vendigvis fra det lokale miljø. Men øllene knyttes alligevel til lokale ved, at de opkaldes efter lokale helte og steder, for eksempel Sommerspirets Stout og Klintekongens Klassik.

Læsø Salt var en af de første virksomheder, som skabte en tæt sammenhæng mellem et spektakulært historisk funderet oplevelsesprodukt og en fødevarer. Saltet og Læsø er tæt sammenvævet i stedets turistbrand.

FORARBEJDNINGSKENDETEGN

Der er en række eksempler på, at producenterne er innovative i deres produktion, og at dette er med til at give dem særpræg og konkurrencefordele.

Særlig nænsomhed med råvarerne kendetegner processerne i Bornholms Mosteri. Det giver et bundfald i mosten, men efterhånden er det sådan, at kunderne opfatter det som et kvalitetsbevis. Nænsomhed i produktionsmetoderne er også et princip i produktionen hos Sejerø Gæs, som slagtes uden stressende transport.

Kreativ genanvendelse og videreforarbejdning er kendetegnet for blandt andet Skarø Is, som udnytter valle som en råvare i produktionen af energitæt is til småtspisende. Vin, som ikke har kvalitet som drikkevin, kan videreforarbejdes til brændevin, Vingården Lille Gadegaard.

Tiden som en produktionsfaktor er et element i Frederiksdals produktion af kirsebærvin. Man tager

sig den fornødne tid, indtil produkterne er færdigmodnede. Derved adskiller disse virksomheder sig fra mange former for industrialiseret produktion, som benytter sig af tekniske og kemiske hjælpemidler til at fremskynde produktionsprocesserne.

Håndarbejde frem for maskinarbejde ses blandt andet i Struer Håndbryg, som fremstiller mindre batches af øl. Det passer godt med virksomhedens størrelse, men også med det faktum, at virksomheden jævnligt bringer nye øltyper på markedet. Christiansø Pigens Sild er håndpakkede, og det betyder, at man kan sikre en bedre sortering og kvalitet end ved maskinpakning. Øselund Gedeosteri har også en håndproduktion, men lige som Vendsysselske Grønlangkål og KaramelKompagniet arbejder man løbende på at finde og investere i maskineri, som kan erstatte håndarbejdet uden at gå på kompromis med den håndlavede kvalitet.

ERNÆRINGS- OG SUNDHEDSVÆRDI

Der er strenge krav til, om og hvordan man kan foretage sundhedsanprisninger af varerne. Nogle af producenterne lykkes med inden for lovens rammer at skabe en troværdig fremhævelse af mulige kendetegn i forhold til ernæringskvalitet.

Dalsbakkegårds Anguskvæg går frit på naturarealer, og det giver et højere Omega3-fedtsyreindhold i kødet end fra kornfodrede dyr. Denne anprisning er lovlig. Det anføres også, at der er flere antioxidanter i kødet, hvilket nedsætter harskningsprocessen.

En behersket eller ingen brug af tilsætningsstoffer er et andet vigtigt element, som kan tydeliggøre småskalaproducenternes kvaliteter sammenlignet med de traditionelle konkurrenter. Det er noget

som *Stilling Naturbolcher* og *Staarup Haandbryg* arbejder med.

Sidinge Gårdbutik fører såkaldte EPO-produkter, som nok får forbrugernes til at tænke på noget med et skud af ekstra energi. Butikken kan dog ikke fremhæve sin most fremstillet på rødbeder, æble, ingefær og citron med EPO, så butikken siger, at E.P.O. betyder "Egen Produktion Odsherred". Takling af vanskeligheder med lidt humor kan være en vej til at skabe opmærksomhed hos og dialog med sympatisk indstillede kunder.

Nordisk Tang refererer til, at danskerne har glemt at spise tang, selv om det efter virksomhedens opfattelse er en "superfood", ernæringsmæssigt og smagsmæssigt.

NICHEFOKUS

Småskalaproducenternes mindre volumen kan passe godt ind i forhold til visse afsætningskanaler og skabe fordele på basis af det lokale tilsnit og autenticitet, som de store ikke nødvendigvis kan udnytte på samme måde.

Aarsdale Silderøgeri har succes med at levere til et gavemarked. Større arbejdsgivere giver "julegaver" til medarbejdere og kunder, og der findes grossistfirmaer og gårdbutikker, som effektivt organiserer attraktive lækkeripakker, som kan indeholde produkt fra flere forskellige producenter i regionen. *Sidinge Gårdbutik* har sideaktiviteter som gavepakkeleverandører.

Aqua Vitae producerer en forholdsvis lille mængde brændevin og ønsker ikke at ekspandere produktionen. Det betyder, at hovedaftagerne *NOMA* og andre gourmetprofiler automatisk får et vaskeægte rigtigt nicheprodukt. Virksomheden arbejder med at sikre en nichestatus gennem fokus på utvetydige råvarespecifikationer og sporbarhed.

Stauning Whisky har altid udsolgt af deres produkter. Det skyldes blandt andet, at whiskyen er blevet et samlingsobjekt blandt whiskyentusiaster. Den status får man kun, hvis der er en vis knaphed på produktet, og hvis det er lidt vanskeligt at få fat i.



KUNDETILPASNING

Skræddersyet mad – det er faktisk hvad nogle af virksomhederne tilbyder. Det er muligt, hvis der er fleksible produktionsforhold og et tæt samarbejdsforhold med kunderne. Tilpasning til kundebehov sker fortrinsvist på businessstobusiness markedet, herunder i samarbejde med restauranter.

Venø Kartoffler og Lam tilbyder restauranter særlige og kundetilpassede udskæringer af lam.

Frydendal Ismejeri laver islagkager til fester

og beder kunderne om input til, hvad der skal i. Erfaringen er dog, at kunder i reglen tænker meget traditionelt, når det gælder netop dette produkt.

Bryghuset Møn fremstiller "egen label" øl til en Michelinrestaurant i regionen. Fordelen for bryghuset er den inspiration, som dialogen med restauranten giver. Det er indspil til de øltyper, som bærer Bryghuset Møns' navn.

KOMPLEMENTÆRE SERVICES

Adskillige af de småskalafødevarerproducenter, som indgår i undersøgelsen, sælger meget andet end fødevarer til deres kunder. De komplementerer med oplevelselementer, som øger værdien af fødevarerprodukterne og som bidrager til, at kunderne husker produkterne og får lyst til at komme igen.

Måltidsoplevelser er en af disse komplementære services, som kommer til udtryk gennem restaurant og cafe. Krusmølle serverer eget kildevand, men har et fuldt restaurantkoncept. Jyske Raavarer råder over store lokaler, hvor man både har cafe, og hvor man også kan afholde festarrangementer m.v. Kernegaarden, som producerer cider og most, serverer også tapasmåltider i sin gårdbutik.

Gårdbutikker. Flere virksomheder har udsalg af egne produkter tæt ved eller i egne produktionslokaler. Det er ikke bare en afsætningskanal og en service for kunderne, men det er også et sted, hvor man kan have en dialog med kunderne og føling med, hvordan produkterne opfattes. Christiansøpigens Sild har sildebutik, og KaramelKompagniet driver specialiseret og højprofileret slikbutik. Frydendal Ismejeri har gårdbutik, hvor man både sælger egen is, men også har et større sortiment af frugt,

grønsager, kyllinger og delikatesser. Aabybro Mejeri har mejeriudsalg med egne og andres produkter, ligesom Vingården på Bornholm har det.

Catering services. Jyske Raavarer har et bredt sortiment og også cafe og restaurant, og virksomheden vil gerne tilbyde catering til fester o.l. Sindige Gårdbutik er også en veldrevet oplevelsesforretning, som engagerer sig bredt i ringvirkninger i lokalområdet, herunder fødevarermarkeder m.v., som også er med til at bringe kunder ind i egen butik. Nordisk Tang har "pop-up" restaurant og kan rykke ud og lave mad og holde foredrag ved eksempelvis konferencer og fester.

Rundvisninger tilbydes af Øselund Gedeosteri som en særlig og betalt service, og gæsterne får mulighed for at se gedehold og osteri, og virksomheden betragter det som en vigtig del af markedsføringen, idet det ikke ganske dækker omkostningerne. Aabybro Mejeri laver også rundvisninger, og her er inkluderet smagsprøver. På Vingården er oplevelselementet med rundvisningerne i vinmarkerne og i produktionen lige så vigtigt som selve vinen. For Stauning Whisky er rundvisningen af 12.000 årlige gæster faktisk næsten at betragte

som en hovedaktivitet tænkt ind fra den første start. En af iværksætterne havde erfaringer med storytelling fra et tidligere job. Læsø Saltsyderi er en vigtig turistattraktion og meget stærk og velanimeret fortælling om produktet, som naturligvis også kan købes på stedet.

Kursusaktivitet. Skærtøft Mølle tilbyder bagekurser både til private og professionelle, og der er stor efterspørgsel efter. Også Fru Møllers Mølleri underviser i madlavning og bagning, og oplevelsen er, at det skaber et loyalt og aktivt "ambassadørkorps" for virksomheden.

Konsulenttjenester. Skærtøft Mølle tilbyder professionelle brugere af produktet, dvs bagere og restauranter, konsulenttjenester i forbindelse med opstart af bagerifunktioner. Det er værd at notere, at melet en råvare, men også meget mere. Der er bageegenskaber, som skal medformidles, men også bredere fortællinger om bagning og brød, som hjælper med til at adskille produktet fra andre.

Kogebøger kan understøtte aktiviteterne, og eksempelvis har Aqua Vitae udgivet en bog om frugtbrændevin, herunder brugen i madlavningen. "Coffee table cookbook" segmentet er vigtige ambassadører for småskalaproducenterne.



4.

Livlinerne til markedet

INDLEDNING

Dette afsnit handler om udfordringerne med at få varerne fra landområdet frem til kundens køkkenbord og mave. Hvordan afsættes småskalaprodukterne, og hvilke relationer har virksomhederne til deres kunder? Det fremhæves ofte, at de små virksomheder er udfordrede i forhold til markedsadgangen sammenlignet med de store producenter, som kan fylde hyldepladserne i supermarkederne med en kontinuert strøm af ensartede produkter. De store producenters markedsadgang er i den forstand alt andet lige mere gunstig end de små producenters. Men når man alligevel ser småskalaproducenter skabe sig en solid plads i kundernes bevidsthed og mere og mere hyldeplads i supermar-

keder og specialbutikker, så er det udtryk for, at der faktisk er andre veje til markedet, og at de små producenter forstår at udvikle og udnytte dem.

Når man ser på tværs af respondenterne i denne undersøgelse, er der to forskellige måder at servicere markedet på og få varerne frem til kunderne: Den første består i, at kunderne kommer til producenten og henter varen. Den anden består i, at varen leveres direkte til kunden eller til steder tæt på, hvor kunden har sin daglige gang. Nogle virksomheder kombinerer effektivt disse to former for markedsadgang.

KUNDEN KOMMER TIL VIRKSOMHEDEN

En lang række producenter oplever, at kunderne gerne vil komme til virksomheden. Der kan være mange grunde hertil: For det første, at produktet er ekstra friskt, for eksempel nyplukket eller nyslåget, og at det dermed har en kvalitet, som ellers er vanskelig at få. For det andet, at der er supplerende oplevelses-elementer, for eksempel muligheder for at observere produktionen og omgivelserne eller at købe andre beslægtede og interessante produkter. For det tredje er kontakten med de lokale fødevarerproducenter, hvor man har sin gang og dermed udtryk for opbygning af et direkte tillidsforhold. Det er heller ikke uvæsentligt, at sådanne relationer med produktionerne for nogle kunder er en statusmarkør. De virksomheder, som dri-

ver gårdbutikker eller fabriksudsalg, udnytter fordelene ved den direkte kontakt, hvor kunderne får et indblik i produktionsvilkår og etik. Producenterne i denne undersøgelse fremhæver, at kunderne faktisk ikke opnår nogen prismæssige fordele, men at det alligevel er muligt at tiltrække en kundegruppe på denne måde.

Høstet har en gårdbutik, hvor havtornmarmeladen afsættes sammen med delikatesser alle med ingredienser fra havtorn: chokolade, øl, sæbe, havtornflager, saft, sirup og andre havtornprodukter. Disse er udviklet sammen med nogle af de lokale producenter. Havtornsnaps får Høstet produceret hos Nordisk Brændevin i Fjerritslev. Det er vigtigt,



at kunder får en føling med stedet og en oplevelse, for varerne er relativt dyre. Kundernes besøg på stedet er også en god indikator på interessen for produktet og en kilde til inspiration for producenten, som endnu er relativt ny i dette felt. Men det tager også tid at sikre en relativt individualiseret betjening af kunderne med tilhørende fortællinger om produktet.

Lammefjords Gulerødder sælger produkter i forskellig friskhedsgrad og varierer prisen derefter. De absolut mest nyopgravede kartofler er dyrest, og virksomheden oplever ikke, at det er vanskeligt at få kunder til at bevæge sig efter denne unikke kvalitet og betale for den.

Stenalt sælger gedemælk til Søvind Mejeri, som producerer og distribuerer. Stenalt køber noget af osten tilbage, og den afsættes i egen gårdbutik og ved markeder m.v.

Bisserup Fisk har egen fiskebil på Bisserup Havn.

Sidinge Gårdbutik og Frugtplantage udsteder gavekort. Det kan lede til, at virksomheden får kunder lokket til, som måske ellers ikke ville have tænkt på at besøge butikken, og erfaringen er, at det er med til at skabe en ny kundegruppe.

Aarsdale Silderøgeri følger den bornholmske tradition med at sælge røget fisk direkte fra røgeriet, og det er en vigtig del af salgsargumentet, at kunderne kan følge produktionsprocessen. Virksomheden har også restaurant, og her finder der en ikke ubetydelig afsætning sted til et interesseret turistepublikum. Sideløbende er der salg ad andre kanaler, blandt andet på markeder.

En række andre virksomheder i denne undersøgelse driver restaurant eller cafe, for eksempel Fru Møllers Mølleri, Holmegaard Gårdbageri, Jyske Raavarer, Krusmølle og Kernegaarden, og dette er et supplement til andre salgsmetoder. Folk der besøger restauranterne køber ofte produkter, som de har smagt, med hjem. Bryggerierne har i vidt omfang besøgsfunktioner, hvor man måske smager produkterne og kan købe forsyninger med hjem.

Småskala fødevarerproducenterne er i høj grad en del af det lokale turismeoplevelsesprodukt. Derfor samarbejder en række af dem med de lokale turismeorganisationer om at gøre opmærksom på muligheden for at aflægge besøg. De optræder på turistdestinationernes hjemmesider, men ofte er det vigtigere markedsføring at sørge for at være med i kataloger og brochurer, som ligger i udlejningssommerhusene. Der samarbejdes også med kommunerne om en synlighed ved vejen med god skiltning.

VIRKSOMHEDEN KOMMER UD I KUNDEFLOWET

Her er tankegangen, at en producent ikke kan få et større og vedvarende salg ved mere eller mindre tilfældigt forbigående, men at virksomheden må være til stede, hvor kunderne kommer i det daglige og i større antal, det vil sige i supermarkeder, på handelsstrøg m.v. Derfor er det nødvendigt med en distribution ud til steder, hvor der er et flow af kunder. Der er i undersøgelsen en række former, hvor mange kommer forbi: Tilstedeværelse på fødevaremarkeder og festivaler, direkte salg til detailledet, salg via grossister, deltagelse i danske og udenlandske fødevarermesser.

Internetsalg bygger også på, at kunderne kommer forbi sitet hjemme fra skrivebordet. Nedenfor går der nærmere ind i producenternes erfaringer med de forskellige måder at få varerne frem til kunderne og skabe relationer med dem. Undersøgelsen demonstrerer, at der faktisk findes distributionssystemer, der matcher den beskedne skala. Men det er også sådan, at valget af distributionsformer afspejler de udfordringer, som ses for denne kategori af producenter.



FESTIVALER OG MARKEDER

Nogle kunder holder meget af at besøge festivaler og markeder, og de kan være et godt sted at ekspone produkterne og skabe et salg. Vigtige steder er de egentlige fødevarerfestivaler og –markeder, som afholdes i sær i sommerperioden over hele landet, eksempelvis Kulinarisk Sydfyn, som samler mange producenter, og som er vokset over årene. Sol Over Gudhjem er Bornholms populære fødevarermarked, som kombineres med en prestigefuld kokkekoneurrence. Hertil kommer mange julemarkeder og andre sæsonmarkeder, som afholdes over hele landet. Nogle af virksomhederne i denne undersøgelse er ikke bare til stede med en stand ved festivaler og events, de har også været aktive i at få dem stablet på benene.

Fødevarer i Odsherred (FIO) arrangerer sommermarked hvert år, og producenterne betegner det som en meget vigtig afsætningskanal. Men for Sidinge Gårdbutik, som er meget aktiv i FIO, er det lige så vigtigt gennem markedet at få en kontakt med kunderne og turisterne, således at gårdbutikken besøges løbende. I efterårsferien arrangeres mostedage, hvor lokale haveejere leverer æbler, som mostes og tappes. Det er med til at skabe en sublim kontakt med lokalbefolkningen og en loyalitet over for blandt andet Sidinge Gårdbutik, som er en af de vigtige aktører i lokalområdets fødevarer-eventprogram.

Stenalt Gods arrangerer fødevarermarked selv, og her inviteres andre lokale og regionale producenter med. Det er et skattet folkeligt arrangement, som tiltrækker både lokale og turister. Egne gedeoste faldbydes naturligvis.

Busk Økologi kommer på Gram Slots økologiske livsstilsfestival. Virksomheden bevæger sig ligesom en række andre småskalaproducenter i et krydsfelt med andre interesseområder, herunder bolig, livsstil, helse, haveinteresse m.v., og Busk Økologi udnytter dette. Gram Slot er en af de aktører, som har været gode til at iscenesætte ”markedspladser” for denne type af småskalaproducenter.

Men også festivaler og begivenheder med andre temaer, for eksempel byfester, musikfestivaler og idrætsarrangementer, danner rammen om salgsaktiviteter.

Aabybro Mejeri sælger is fra egen isvogn, og det er en god afsætningskanal, som supplerer en række andre kanaler. Stilling Naturbolcher benytter også markeder, Skarø Is er på Roskildefestivalen og Mejnerts Mølle tager på dyrskue og bager brød med de besøgende.

Men der er ikke en udelt begejstring for festivaldeltagelse. Eksempelvis deltager flere småskalaproducenter, men de anfører, at det mest er for at støtte op om lokale aktiviteter. Nogle har vokset sig for store til denne form for deltagelse og prioriterer andre kanaler. Vin- og spritproducenterne fremfører samstemmende at markeder kun er for PR, for de giver en masse smagsprøver, men får ikke solgt meget. De er ofte for dyre, og produkterne er mere salgbare som virksomhedsgaver.

LEVERANCER TIL SUPERMARKEDERNE

Det kan være attraktivt at komme ud på detailhandlens hylder, herunder ikke mindst supermarkedernes. Det er lykkedes for mange af de småskalaprodukter, som indgår i undersøgelsen. Men de fremhæver også, at ambitionen kan være vanskelig at nå. Det er muligt at få dialog med indkøberne i kæderne, men der følger ofte ganske store krav med om eksempelvis leveringssikkerhed, kvalitetscertificeringer og stregkodesystemer. Supermarkedernes pristilbud kan være en udfordring for småskalaproducenterne, som må leve med højere stykomkostninger end storskalaproduktionens. En af respondenternes erfaringer er, at man som småskalaproducent bliver nødt til at stå fast på sin kvalitet og sin pris.

Vendssyselske Grønlangkål afsætter til supermarkederne, og det ligger ikke i virksomhedens koncept at have gæster på eget sted. Det skal bemærkes, at produktet i høj grad er en sæsonvare, og der er ikke tid eller faciliteter i sæsonen til at servicere kunderne på egen matrikel.

Ud i kølediskene med varerne, det er Gråsten Fjerkræs princip, og der er en meget intensiv, løbende og ekspansiv bestræbelse på at få kæderne til at tage varerne og insistere på, at kvaliteten fra en småskalaproducent også koster penge. Gråsten Fjerkræ er også repræsenteret i onlinesupermarkedet nemlig.com.

Varmroget ①
Rødspætter
pr. stk. 38,-



①
Varmroget
Torskehale
pr. stk. 35,-



Skærtøft Mølle startede med at levere til Irma og arbejdede direkte sammen med kæden. Det var en meget lærerig oplevelse, blandt andet på den måde, at Møllen fik fuldt styr på strekkoder m.v. Nu går salget til supermarkederne gennem grossister.

Coop har gennem de seneste 18 måneder arbejdet med et nyt koncept, som på en mere fleksibel måde åbner op for, at småskalaproducenterne kan få deres varer på butikkerne hylder. I stedet for at gå til den centrale indkøbsfunktion, foregår forhandlingen og salget med den lokale Superbrugs eller Kvickly. Coops hovedkvarter har udstedt retningslinier for, hvordan der således skabes nye forsyningsstrømme og sikrer, at det fødevarerikkerhedsmæssige er i orden. Nogle af de lokale produkter er at finde i et større antal butikker over hele landet. Coop arbejder med at udvide konceptet, hvor man også sigter på at styrke samarbejdet med og gennemsigtigheden over for producenterne omkring kvalitetssikring, emballage, logistik m.v.

Holmgaard Gårdbageri har erfaringer med at få marmelade, sennep og flødeboller ud på denne måde. Virksomheden har sin egen hylde i den lokale Kvickly.

ANDEN DETAILHANDEL

Rundt om i landet er der mange specialbutikker, og der kommer flere til. Eksempelvis er der grøde i Landmad, som er en udløber af fødevarer-netværket på Djursland. Landmad har nu butikker i hele landet, og her tages produkter ind fra nogle af de producenter, som indgår i undersøgelsen. Landmad hjælper desuden med udvikling af design, emballage, logistik etc. Der er også andre butikker, som har fokus på landdistrikternes småskalaproducenters delikatesser, for eksempel Lokalkompagniet i Nykøbing Sjælland. Disse nye detailhandelsinitiativer betegnes af nogle af producenterne som vigtige og interessante veje til markedet. Torvehaller og lignende er også attraktive som afsætningssteder, hvor Torvehallerne i København har bidraget til at sætte nye trends, som skaber et træk for småproducenters varer, ikke mindst, men ikke udelukkende i de store byer. Bondens Marked på Østerbro er et andet initiativ, som ikke mindst har fokus på samspillet mellem kunde og producent. Samarbejdet mellem småskalaproducent og detailhandel af denne type er

meget anderledes end med supermarkeds-kæderne.

Øselund Gedeosteri leverer til detailhandlen. Når der kommer nye butikker til, stiller virksomhedens medarbejdere op og uddeler smagsprøver, således at både kunder og butikspersonale får en styrket opmærksomhed omkring produkterne.

Staarup Håndbryg afsætter direkte til specialbutikker og restauranter, og virksomheden kører selv ud med produkterne. Radius er ca. 1 1/2 times kørsel fra hjemstedet. Virksomheden har en god og personlig kontakt med sit overskuelige aftagernet. Frydendal Ismejeri har med Bondegårds Is samme princip, hvor kunderne er iskiosker og restauranter. Bondegårds Is er et franchiset koncept, og udbydere har delt det danske marked mellem sig ud fra geografiske kriterier. Bisserup Fisk kører fisk direkte til københavnske fiskehandlere en gang om ugen. Venø Kartoffler og Lam når et marked for sit kød via lokale slagtere. Dette er alle eksempler på, at der godt kan finde en direkte distribution sted til detailhandlen, men at man så ofte opererer med et geografisk afgrænset marked. Kernegaarden, som også kører ud til butikker i nærområdet, kalder dette at være "sin egen grossist".

Karamel Kompagniet har etableret inhouse afdelinger blandt andet i stormagasinet Magasin. Det er klar satsning på at promovere varemærket massivt over hele landet og udenfor.

GROSSISTER OG AGENTER

Hvis virksomheden gerne vil koncentrere sin indsats om at producere, kan det være en løsning være, at grossister eller agenter overtager ansvaret for kontakten til detailhandel eller forbrugere. Der er blandt deltagerne i denne undersøgelse mange eksempler på denne vej til at skalere markedsadgangen op. Der refereres blandt andet til grossister som INCO, Hansen og Co, HKI og Green Gourmet. Nogle af disse grossister er specialiserede i bestemte varegrupper. Det er endvidere vigtigt, at grossister ofte har et kontaktnet ind i cateringbranchen, idet en del af producenterne har produkter, som kan egne sig til kantiner og institutionelle køkkener.



En vej ind på eksportmarkedet kan være via grossister og agenter, idet det gør det muligt at bevæge sig ud over grænserne uden at skulle have den direkte kundekontakt. Grossisterne nævnes af mange af de interviewede i denne undersøgelse som vigtigste eller en af de vigtigste veje til eksportmarkederne.

Gråsten Fjerkræ har valgt at fremme sit salg på eksportmarkedet ved hjælp af et agentled. Det er en effektiv måde at komme i kontakt med nye markeder, og det kan ske omkostningsmæssigt fornuftigt, hvis agenten er provisionslønnet. For at kunne sætte sig ind i de fremmede markeders ønsker og krav, har virksomheden en tæt kontakt med agenten.

Krusmølle har startet en produktion af kildevand og erkendt, at virksomheden ikke er gearret til en stor egen salgsindsats. Kun et relativt lille volumen kan afsættes via egen restaurant og egen gårdbutik, mens man for at få volumenet i salget op har engageret sig med en grossist.

Borngros. På et tidligt tidspunkt startedes på Bornholm et eget regionalt grossistfirma i den erkendelse, at der manglede en systematisk markedsadgang til de større byers og udlandets forbrugere for øens småskalaproducenter. Borngros eksisterer stadig i en stabil småskala gænge og anvendes blandt andet af Bornholms Mosteri. Borngros har haft stor betydning for at få de lokale produkter ind i supermarkederne på Bornholm.

MESSER OG UDSILLINGER

Der eksisterer mange fødevarer-messer både i Danmark og i udlandet, og nogle af producenterne lader sig repræsentere her med henblik på at få kontakt med detailhandelskæder og institutionelle indkøbere. Deltagelse på messerne kan også give respons fra kunder og inspiration, fordi man typisk også ser og smager andre producenters varer. Der findes meget store messer i Danmark og udlandet. Men der er også mindre fag- og specialmesser, herunder det nyudviklede Madværkstedet i København. Fordi fødevarer er livsstilsprodukter, får de plads på boligmesser og turismemesser.

Skarø Is har flere forskellige afsætningskanaler,

men virksomheden prioriterer også at være på nogle af de større fødevarer-messer FoodExpo, BioFach og Nordic Organic FoodFair. Virksomheden har blandt fået Singapore Airlines som kunde gennem messedeltagelse.

Formlandmessen benyttes af flere af producenterne, herunder Vestjyske Delikatesser og Sidinge Gårdbutik. Det er et sted, hvor man kan få kontakt til mange virksomhedskunder og specialbutikker i krydsfeltet mellem livsstil og mad.

INTERNETHANDEL

Internethandel er noget, som mange af respondenterne i denne undersøgelse arbejder konstruktivt og succesfuldt med, og som de gerne om muligt vil udvikle og udvide med afsæt i egen hjemmeside. Nogle produkter egner sig godt til internethandel, især hvis de har god holdbarhed og ikke kræver køl eller frys:

Brændevin fra Aqua Vitae kan afsætte en del fra egen webshop, og virksomheden benytter uden de store problemer fragtmand til distribution.

For Slagter Munch i Skagen er webshoppen meget vigtig. Den bidrager til en effektiv sæsonudjævning, for om sommeren afsættes 80 % af varerne i butikken og 20 % på nettet til private og detailbutikker, og om vinteren er det omvendt. Kunderne er primært fra København og Århus, og de kender virksomhedens produkter fra sommerophold.

Bisserup Fisk har netsalg af fisk, og efter nogle startvanskeligheder kan Post Nord godt håndtere en ubrudt kølekæde.

Den direkte levering af varer bestilt på nettet eller via telefon kan have fordele:

Dalsbakkegård sælger kød fra egen gårdbutik, men de travle kunder kan også få varerne bragt direkte til deres adresse.

Struer Håndbryg kører ud med varer til forhandlere. Det er en meget vigtig måde at holde en kontakt og skabe mersalg. Men det er også afgøren-

de for, at virksomhedens store arsenal af ølhistorier også får ben at gå på ud til kunderne.

Det kan skabe en større synlighed over for konsumenterne, hvis produkterne kan købes fra fødevarerites med et stort vareudvalg. Landmad har butikker i en række provinsbyer, og konceptet er af stor interesse for mange af deltagerne i undersøgelsen, fordi der skabes synlighed på flere måder. Hver butik under Landmad har sin egen "semiwebshop", som de lokale producenter leverer til. Webshoppen Det fynske Spisekammer er et nyt initiativ, som tilbyder leverandørerne flere forskellige former for distribution, og som også kan håndtere ferskvarer. Denne virksomhed søger at håndtere nogle af de vanskelige sider af webhandel med småskalafødevarer, nemlig at der ikke nødvendigvis er stabilt vareflow, at pris varierer med sæson og mængde, og at virksomhederne har forskellige muligheder for selv at varetage dele af distributionen. Som andre webshops af denne type gør Det fynske Spisekammer meget ud af at præsentere de enkelte produkter og menneskene bag dem. Et lignende, men foreningsbaseret initiativ ses i Vestsjælland, Fødevarer-lokalt, som især retter sine produkter mod restauranter, storkøkkener m.v.

Gråsten Fjerkræ er på Nemlig.com og ser gode muligheder her. Denne platform er et totalt websupermarkeds-koncept, som passer godt til virksomhedens profil og sortiment, og som også kan håndtere let fordærvelige varer.

Lokalkompagniet i Odsherred har nogle af de samme ingredienser som det Det fynske Spisekammer, og virksomheden Dyrehøj Vingård afsætter sine produkter blandt andet gennem denne lokalt orienterede webshop. Langt hovedparten af virksomhedens produkter sælges dog fra gårdbutikken, og det er indtil videre avancemæssigt en fordel.

Jyske Raavarer har butik og webshop, og virksomheden markedsfører en del af de vestjyske produkter, herunder øl fra Struer Håndbryg og lammekød fra Venø Lam og Kartoffler.

3XBornholm sælger højprofilerede bornholmske produkter – både mad og andre varer - på nettet, og stedet promoverer også virksomhederne samtidig med destinationen. Man kalder det et bornholmsk varehus. En særlig ydelse er måltidskasser, som leveres til feriepublikummet i sommerhusene.

Der findes også nichewebshops. Det kan være for specialfødevarer til eksempelvis allergikere eller andre med særlige præferencer eller behov. I kølvandet på tv-programmerne om "Kernesund familie" er der etableret en velassorteret webshop med både danske og udenlandske produkter. Man ser også websites med særlig profil og mission, for eksempel koebocialt.dk, som sælger produkter fra socialøkonomiske virksomheder. Ingen af virksomhederne i denne undersøgelse har satset i større stil på sådanne veje ud på markedet via nichewebshops.

Nogle af respondenterne mener, at nethandel for dem giver for lidt, og det er for besværligt. Eksempelvis finder Stilling Naturbolcher, at forsendelsen koster for meget i forhold til produktets pris. Fru Møllers Mølleri får mere ud af det direkte salg fra gårdbutikken og tilgrænsende aktiviteter. Undersøgelsen synes at pege i retning af, at ønsker virksomhederne at arbejde med nethandel, så skal det være en bevidst og helhjertet indsats, som organiseres meget rationelt med alle led med bestillingssystemer, emballage, forsendelse og betaling, og hvor man også kan håndtere returordrer, reklamationer og dialog med kunderne.

KONSTRUKTIV RYGTEDANNELSE

De interviewede virksomheder mener alle, at de har et godt ry, og at det er med til at sikre deres omsætning og udvikling. Det handler om meget andet og mere

end at annoncere i lokalavisen eller i supermarkeder-nes tilbudsaviser eller at trimme sin hjemmeside. Dette afsnit behandler, hvordan småskalaproducenterne får



kunder og andre til at snakke og dermed bidrage til at styrke kendskab og image, og hvordan man opbygger sympati og loyalitet. Fra interviewene kan der observeres følgende tilgange til kommunikationen ud over den form for markedsføring som blev beskrevet ovenfor: Aktiv tilstedeværelse på de sociale medier, koge- og livsstilsbøger, engagement i events og kendisalliancer.

AKTIV TILSTEDEVÆRELSE PÅ DE SOCIALE MEDIER

Aktiv tilstedeværelse på de sociale medier indebærer oftest, at man fortæller om lancering af nye produkter, annoncerer deltagelse i fødevaremarkeder og festivaler o.l. Nogle har gode erfaringer med at udarbejde film om stedet og produktionen, herunder Busk Økologi, Frederiksdal Kirsebærvin og Frydendal Ismejeri. Filmene er ikke nødvendigvis af professionel kvalitet, og emnerne kan være meget jordstrygende om begivenheder på stedet, men ikke desto mindre synes det at vække sympati og interesse. Gennem tilstedeværelsen på de sociale medier signalerer virksomhederne, at der står "rigtige mennesker" bag, og at fremstillingen adskiller sig fra de store producenter.

Mange virksomheder har et større antal venner og followers på Facebook, for eksempel Karamel Kompagniet, som har mere end 4000 likes og en del kommentarer, hver gang der udkommer en nyhed. Hos Skærbæk Mølle kan kunderne stille spørgsmål om bageteknikker, og virksomhedens eksperter svarer.

Denne mere dialogorienterede tilgang kræver, at der allokeres tidsressourcer til det. Respondenterne i undersøgelsen finder, at de sociale medier er vigtige, og at man bliver nødt til at tage dem seriøst og arbejde med dem. Rigtigt taklet kan de bidrage effektivt til positive fortælling. På Fru Møllers Mølleri er det indehaveren selv, som skriver på Facebook, og hun er meget opmærksom på, at det ikke må blive anmassende og salgsagtigt, men at kommunikationen skal drives af nogle gode og personlige historier.

KOGE- OG LIVSSTILSBØGER

Enkelte af småskalaproducenterne finder, at de er dybt inde i et livsstilsmarked, hvor det naturligvis handler om leverancer af gode fødevarer, men også om at

understøtte madbaserede fritidsaktiviteter og livsstil. Skærtøft Mølle har udgivet en bagebog, som indirekte kan understøtte salget af virksomhedens mel. I gårdbutikken sælges bageudstyr i mindre stil. Forbrugerne mindes om virksomhedens produkter, når de konsulterer deres bøger og udstyr. På samme måde har Aqua Vitae udgivet en bog om brændevin i madlavning, og den giver en god synlighed både for brændevinsproducenten og for de kokke, som har leveret opskrifter. Bogens seriøsitet styrkes af, at virksomhedens ejer er arkæolog, og hans fagligt dybe historiske blik giver ekstra dimensioner i denne udgivelse, hvilket matcher kundegruppen godt.

PROMOVERING, DELTAGELSE I OG SPONSERING AF LANDDISTRIKTSBEGIVENHEDER

Flere af virksomheder er involveret i aktiviteter i lokalfundet, som ikke direkte er knyttet til deres produktion og salg af fødevarer, og hvor der er gode muligheder for meningsfuldt at markere sig som en lokal madspiller. Fødevarerfestivaler er sådanne begivenheder, og aktiviteter kan række ud over det at have en stand, uddele smagsprøver m.v. Nogle lægger mange kræfter i at organisere, sikre finansiering og markedsføre begivenhederne. Men det kan også give god mening at arbejde for noget, som ikke direkte har en fødevareretiket. Karamel Kompagniet sponsorerer en række aktiviteter og har selv fundet på og organiseret det Bjergcykelløb i Gudhjem, som er blevet en stor succes i de senere år.

KENDISALLIANCER

Flere af virksomhederne beretter om den meget store positive effekt af alliancer med personer, som er kendt fra medierne, herunder især fra TV. Claus Meyer har været "snepliv" for flere virksomheder, herunder Frederiksdal Kirsebærvin og Vingården. Aqua Vitae havde besøg af Anne Hjernø og Anders Agger, og kunderne refererer stadig til, at de har set og guset udsendelsen. NOMA, Relæ, Kroghs Fiskerestaurant, Tinggaard, Dragsholm Slot, Cadeau, Geranium, Amass og andre kendte især københavnske restauranter har været løftestang for blandt andet Hårbølle Mejeri og Osteri, Bisserup Fisk, Christiansøpigens Sild, Byrial og Kernegaarden. Restauranterne er meget opmærksomme på at fremhæve deres leverandørers

sublime kvalitetsvarer, for det virker proaktivt begge veje.

TV er et uhyre stærkt medie til at skabe historier, blandt andet fordi mad egner sig så godt til billeder.

Godset Vrejlev Klosters produktion af ost fra Ingstrup Mejeri har ligeledes været centralt i en meget set TV-serie, og mange danskere er kommet til at "kende" producenterne.

FØDEVARENETVÆRKENES ROLLE I SMÅSKALAPRODUCENTERNES IMAGEDANNELSE

De regionale fødevarenetværk rækker langt tilbage i tid. Regional Madkultur blev skabt i et samarbejde mellem Österlen og Bornholm i 1995, og det var det første af slagsen. Fra 1995 til 2016 har Regional Madkultur været med til at sætte Bornholm på det kulinariske Danmarkskort. I den periode øgedes antallet af små fødevarevirksomheder fra 8 til 58. Organiseringen af Regional Madkultur og de øvrige netværk i dag er kendetegnet ved en høj grad af brugerstyring og – involvering, og det handler om at synliggøre produkter, livsstil og lokalområder. "Smagen af Danmark" er en paraply over de regionale fødevarenetværk.

Fødevarenetværkene er i høj grad skabt for at hjælpe småskalaproducenterne med at kompensere for småskalalempene gennem samarbejde. Det er med andre ord godt at stå sammen for at skabe en positiv opmærksomhed omkring de særlige lokale og regionale produkter og understøtte hinanden i udvikling og markedsføring for at få mere professionalisme og et større samlet volumen. Fødevarenetværkene er også kollegiale fora, hvor medlemmerne er sammen om en mission, herunder at udbrede kendskabet til kvalitetsprodukter og bæredygtig fødevarefremstilling. Det skal bemærkes, at fødevarenetværkene ikke er statiske. Nogle nedlægges, og nye kommer til i takt med, at medlemsvirksomheder også udvikler sig.

Eksempler på fødevarenetværkenes aktiviteter er mere konkret:

- Oprettelse og redigering af hjemmesider, som er en samlet adgang til præsentationer af alle medlemmerne og deres profil og produkter

- Kompetencekurser, foredrag og erfagrupper
- Staldbesøg og markvandring, hvor man besøger hinandens virksomheder
- Arrangement af fødevaremarkeder og andre begivenheder
- Inspirationsstudieture til fødevareproducenter i andre lande og regioner
- Osv.

I undersøgelsen er respondenterne spurgt om deres alliancer med fødevarenetværkene og deres holdninger til, hvordan man bedst bruger netværkene for at fremme kendskabet til og afsætningen af egne produkter. Halvdelen af de 46 respondenter er medlem af et regionalt fødevarenetværk.

Der er en række eksempler på, hvordan fødevarenetværkene efter virksomhedernes vurdering er med til at skabe en synlighed og understøtte fortællingerne om småskalaprodukterne:

Fødevarer i Odsherred er et lille netværk med 7 medlemmer. Den vigtigste begivenhed er fødevaremarkedet, som afholdes i juli, og som tiltrækker omkring 10.000 besøgende. Markedet giver et godt salg, og det er også med til at eksponere de enkelte virksomheder og området. Sidinge Gårdbutik og Frugtplantage og Dalsbakkegård er med i Fødevarer i Odsherred, og ejerne finder, at det er godt med fællesskabet, og alle hjælper alle.



Aqua Vitae har indtrykket af, at virksomheder i Smagen af Fyn og Kulinarisk Sydlyn er gode til at reklamere for hinanden.

Staarup Haandbryg er med i et lille lokalt netværk, som sammen har udgivet en brochure. Ejeren sammenligner prisen på dette medlemskab med turistforeningen, hvor det er dyrere at få sit firma med.

Jyske Raavarer har oplevet at kunne finde samarbejdspartnere til udvikling af nye emballager i forbindelse med deltagelsen i Regional Madkultur Vestjylland.

Der observeres en række reservationer omkring det at deltage i fødevarer-netværk, herunder forhold i egen virksomhed og egne prioriteringer. En del af producenterne vælger at blive i netværkene af principielle årsager, selv om de finder, at effekterne for markedsføring og kompetenceløft i et vist omfang udebliver. De nævner følgende udfordringer med fødevarer-netværkene:

MANGEL PÅ TID

Flere af respondenter fortæller, at de bruger mange arbejdstimer ud over den almindelige norm på virksomheden, og at det er nødvendigt at prioritere. Netværkene forventer, at deltagerne er aktive, for eksempel ved at deltage i begivenheder. Ofte ligger sådanne arrangementer i sommersæsonen, hvor der er meget travlt på hjemmebanen.

ANDRE SALGS- OG PROMOVERINGS-KANALER MERE VIGTIGE

I mange tilfælde finder småskalaproducenterne, at deres produkter ikke fuldt ud matcher fødevarer-netværkenes profil. Det er fortrinsvist de lidt større producenter, som satser på at være på supermarkedernes hylder eller på eksportmarkederne, og som af den årsag over tid har opbygget egne kanaler. I disse relationer er der ofte muligheder for at få en anden platform for at skabe et produktimage. Det samme gør sig i nogle tilfælde gældende for producenter, hvis produkter ikke har et klart lokalt stedsken-detegn. Man kan af undersøgelsen se, at flere af producenterne interesserer sig for eller er medlemmer af netværk, som i højere grad påtager sig direkte markedsførings eller grossistfunktioner.

UDVIKLINGSSTADE

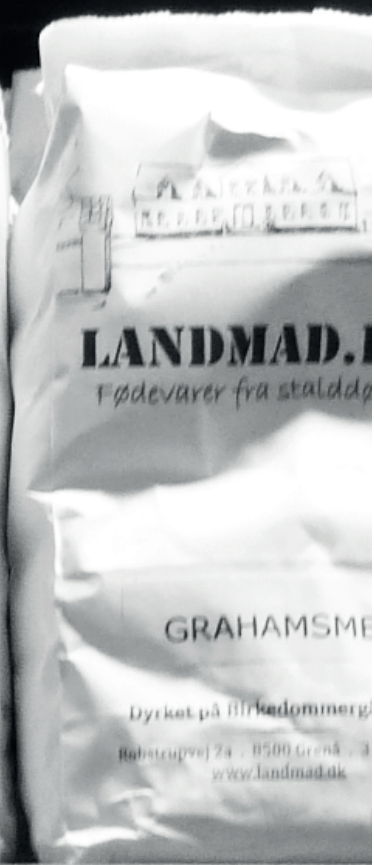
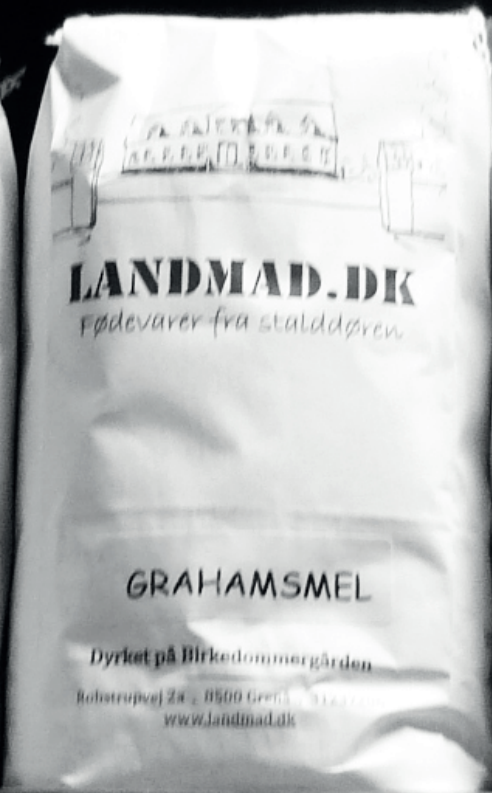
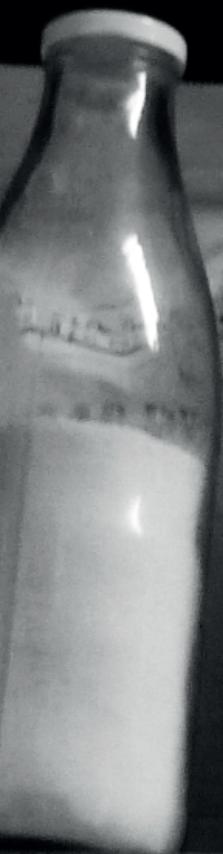
Det ses, at virksomheder har været medlem af fødevarer-netværk, men har valgt det fra i takt med, at de selv har udviklet sig. I deres perspektiv kan fødevarer-netværkene være gode holdepunkter og ressourcer i virksomheders startfaser, men man vokser måske fra dem. Igen er der i forbindelse med en opskalering brug for andre kompetencer, hvor branchenetværk og større markedsføringsplatforme får en større relevans for producenterne. Et par af producenterne mente, at netværkene tjente et godt formål som "snakkeklub" for nystartere, men når man var kommet godt i gang selv, gav man for meget og fik for lidt.

PRIS

Der er stor forskel på prisen for at være med i et netværk, og pengene er også et bekymringspunkt for nogle af småskalaproducenterne. De ser på, hvor de får value for money. Det falder nogle for brystet, at netværkskonsulenter kan lønnes af blandt andet EU-midler, mens der ikke går penge direkte til producenterne, med mindre, at de leverer et stykke udviklingsarbejde.

SVIGTENDE MÅLRETTETHED

Småskalaproducenterne har ofte et meget højt kompetenceniveau inden for de produktionsmæssige sider af virksomhedens drift, men de færreste har uddannelse og erfaring i salg og marketing. Flere af virksomhederne i denne undersøgelse er skuffede over fødevarer-netværkenes evne til at levere på netop det område, hvor producenterne er svage, og de søger andre kanaler til at hente den fornødne viden hjem. En del finder også, at fødevarer-netværkene med tiden har det med at degenerere til sociale netværk, hvor nytteværdien efterhånden mindskes. Samlet set synes der at være behov for forventningsafstemning i højere grad, end det sker i praksis



5.

Forretningsmodeller for småskala fødevarevirksomheder



INDLEDNING

Gennemgangen i de forrige afsnit viste, at småskala fødevareproducenter på ingen måde er en ensartet gruppe af virksomheder. De har vidt forskellig produktion, og selv virksomheder, der produktionsmæssigt eller størrelsesmæssigt ligner hinanden, træffer bestemt ikke de samme valg om udviklingsmål og modeller. Dette er med til at understrege diversiteten, som kommer kunderne til gode, og som også bidrager til mangfoldigheden i de landdistrikter, som de er beliggende i. Det er også en pointering af, at vækst kan skabes med mange redskaber.

Dette afsnit skal undersøge det indhentede materiale fra de 46 virksomheder på en anden måde. Sigtet er at indkredse forretningsmodeller i småskala fødevarerhverv i landdistrikterne. Med forretningsmodeller menes, hvordan virksomheden skaber værdi gennem den måde, som den bruger sine tilgængelige ressourcer, gennem forarbejdnings- og forandringer af materiale og viden og gennem udnyttelsen af kontakterne ind i markedet. Forretningsmodellerne er således den logiske bro mellem strategi, maskinrum og marked. En forretningsmodel er nogle principper og leveregler,

som kendetegner virksomheden, som guider dens ejers og medarbejders ageren og beslutningstagen, og som sikrer, at virksomheden kan styre omkostninger og skabe overskud.

I en tid, hvor kravene fra forbrugerne vokser, og konkurrencen intensiveres, udviser disse virksomheder stor opfindsomhed og vilje til at finde nye veje. Mange leder efter columbusægget, hvor en attraktiv produktion og en nødvendig effektivisering kan gennemføres med kvaliteten i behold. Men de nye forretningsmodeller og bæredygtige ideer får ikke altid den udbredelse, som de fortjener. Ikke fordi "opfinderen" ikke vil dele sin løsning, eller fordi ingen vil genbruge den. Forretningsmodellerne er jo netop ikke bundet til en bestemt produktion eller råvare. En virksomhed kan ikke tage patent på en forretningsmodel.

I det følgende beskrives kortfattet elleve forretningsmodeller, som er hentet ud af projektets interviewmateriale.

FORRETNINGSMODEL 1: ALLE FØDEVARER ER EN OPLEVELSE

Mange af virksomhederne i denne undersøgelse har nok fødevarer som en grundsubstans i deres virksomhed, men ret beset er deres hovedprodukter ikke mad, men derimod oplevelser. De arbejder på mange måder med at iscenesætte deres produktion og deres salg af fødevarer på og at skabe sammenhænge mellem produktet og en række kreative og komplementære serviceydelser. Der skabes og udvikles effektive fortællinger om produkterne, ejerne og stedet, som bidrager til at fastholde mindet om fødevareren, men også lede til genbesøg. Det er oplevelsen, som er et hovedprodukt i ejernes bevidsthed og i deres praksis, og fødevareren er afgørende vigtig, men understøttende. Muligvis er kvaliteten af fødevareren afgørende nødvendig, men kvalitetsudviklingen af oplevelsesproduktet er i mindst lige så høj grad i fokus. I yderste konsekvens kan de skabe en større omsætning på at bruge mere arbejdskraft på de andre ydelser fremfor at anvende den på deres grundlæggende produkt.

Vingårdens ejer erkender, at kvaliteten af vinen måske ikke altid er optimal, men til gengæld er der ikke noget i vejen med oplevelsen for de, som vælger at aflægge Vingården et besøg. Man kan gå i markerne, smage på vinen, og observere produktionslokalerne. Ejeren arbejder med at styrke kvaliteten af produktet, for han er langt fra mere en enlig svale på den danske vinavlscene, som også bygger besøgsattraktioner op. Stauning Whisky har efter skotsk mønster haft dette element med fra første dag, og det indgår også som et centralt element i virksomhedens fremtidige udviklingsplaner.

Øko Ged og Grønt viser rundt i produktionen, og ejerne må - en smule ambivalent - erkende, at de tjener en højere timepris på guidning end på at producere ost.

Oplevelseselementet har mange dimensioner. Fru Møllers Mølleri og Skærtøft Mølle lader kunderne få fingrene ned i bolledejen selv gennem udbud

af madlavningskurser som en nøje gennemtænkt del af forretningsmodellen. Spektret af oplevelser udvides, og ved at sælge ingredienser, redskaber og kogeøger er disse virksomheder med til at fastholde oplevelseselementet, når kunderne igen er hjemme i eget køkken.

Virksomheder, der udnytter denne forretningsmodel, er meget optaget af følgende:

- At skabe et flow og en gennemstrømning af kunder, som besøger virksomheden, glømuligheder, udkigsposter, fristelsessteder, osv
- At finde/designe/udvikle emballager til fødevarerne, som egner sig til fortæring på stedet og i flow
- At formidle de sjove og tankevækkende historier på skrift, på videoer og mundtligt
- At bruge de sociale medier til at skabe samtaler om oplevelserne, således at det er kunderne, som kommer til orde
- At skabe alliancer med turismevirksomheder og turistorganisationer
- At invitere relevante popup virksomheder ind ved særlige begivenheder
- At blive stoppesteder i fødevareruter og bidrage til oplevelsesværdierne på hele ruten
- At dyrke symbioser med festivaler og andre begivenheder
- At udvikle konkurrencer baseret på nye produkter og initiere lanceringer m.v., som kan trække medieinteresse
- At matche op med kendisser inden for produktionens særlige felt og område.



FORRETNINGSMODEL 2: RECYCLING OG UPCYCLING

Nogle af småskala fødevarer virksomhederne har taget hul på at tænke bioøkonomi og cirkulær økonomi på nye måder og at gøre det til et integreret princip i deres produktion. De er interesseret i genbrug, reduktion af madspild, energirigtig produktion osv. De gør det af etiske årsager for at bidrage til en bæredygtighed, men de ser også forretningsmuligheder i at udnytte biologiske råvarer, materialer og grundbetingelser på nye forretningskoncepter. Et kendt eksempel på upcycling er Gundestrup Mejeri og Bryghus, hvor valle fra osteproduktion, som ellers ville bruges til dyrefoder eller gå til spildevand, anvendes til brygning af øl. I landsbyen Sorring er mange beboere involveret i den årlige fælles æblemostning. Beboerne er stolte over, at pulpen fra deres most kan videreforarbejdes af en virksomhed, der producerer spiritus. Der er også eksempler på denne tankegang blandt de 46 virksomheder, som indgår i denne undersøgelse.

Meget af det, som småskalaproducenterne gør, er "gammeldags fornuft". Busk Økologi lave produkter af hyben. Mellem buskene holdes ukrudtet ned af høns, hvis æg også indgår i virksomhedens varesortiment. Det gør honningen fra bistaderne også.

Aarsdale Silderøgeri har været på jagt efter andre fiskearter end laks og sild, som kan egne sig til rygning. Det skal øge varieteten af sortimentet, men også bidrage til en bedre og mere bæredygtig udnyttelse af havets ressourcer, hvor skidtfisk og foderfisk måske kunne blive delikatesser. Ejeren har uden held forsøgt med brisling. Han mener, at fangstsystemerne for fisk (endnu) ikke er gearret til og nænsomt nok til sikre leverancer til nye interessante alternative arter af fisk til videreforarbejdning.

Byrial eksperimenterer med at udnytte aroniabær på nye måder, herunder også de sidste "rosiner", som er tilbage efter presning af juice. Virksomheden har en meget stor fokus på den biokemiske sammensætning, for produktet anvendes blandt andet

som kosttilskud. Den strikt videnskabelige tilgang er med til at sikre en fokus på alle udnyttelsesmuligheder gennem hele produktionsprocessen.

Det optager især virksomheder at gøre sig overvejelser af følgende karakter:

- Hvis de har et affaldsprodukt, at overveje om de selv eller andre kunne anvende det
- At have fokus på andres uanvendte spildprodukter med henblik på, om man selv kunne bruge dem
- At understøtte ideerne med videnskabelig evidens
- At fortælle om principper og etik på produkter og i markedsføringsmaterialer
- At sikre samarbejde med og promovning via private og offentlige organisationer, som har bioøkonomi, recycling, upcycling, madspild m.v. som mission og arbejdsområde
- At kende naturens smagsreserver, herunder vilde planter, urter, bær m.v.

FORRETNINGSMODEL 3: **BORN GLOCAL**

Småskala fødevarer virksomheder er ikke nødvendigvis lokale virksomheder med afgrænset geografisk forsyning og ligeså afgrænset geografisk salg. Nogle af de virksomheder er – trods begrænset størrelse – tænkt ind i en global forretningsmodel, og det er ikke nødvendigvis en hindring for, at virksomhederne bevarer et image som firmaer med en lokal forankring. Deraf begrebet "glocal". "Born global" bruges om forretningsmodeller, hvor det internationale element er bevidst tænkt ind fra et meget tidligt tidspunkt i virksomhedens levetid. Det står i modsætning til den mere typiske udviklingskadence, hvor virksomheder efter en konsolidering på hjemmemarkedet langsomt styrker og udvider samhandelsrelationerne med udlandet.

Gråsten Fjerkræ har grænseoverskridende forsyningslinjer for råvarer. Kyllinger produceres og slagtes i Tyskland, mens kun videreforarbejdningen og engrosfunktionen er i Gråsten. Vadehavslam er fra Vadehavsområdet, men fra den tyske side. Virksomheden udnytter den logistkæmæssigt fordelagtige beliggenhed i grænseregionen, men har også en klar fokus på, at produktionsvilkårene er forskellige mellem landene.

Nordisk Tang går ind i et produktområde, hvor Danmark ikke tidligere har haft et stærkt image, men der er gode produktionsbetingelser i Danmark på grund af en lang kyststrækning. Ideen matcher godt med koncepter og visioner i Nyt Nordisk Køkken. Nordisk Tang tænker både vidensstrømme og salgsmuligheder ind i en international kontekst, for anvendelsesmulighederne for tang har mange facetter, og det kræver et globalt udsyn, og ikke mindst det japanske køkken er en inspirationskilde og mulig aftager.

RÖS kalder Dyrehøj Vingård sit brand. Der refereres til Røsnæs, som har en fremragende jordbund og mikroklima til vinproduktion, men det danske Ø fungerer ikke på udenlandsk. Virksomheden ønsker at markere sig blandt de gode producenter og være en frontfigur i fremtidig eksport af dansk vin.

Det optager de med en born glocal forretningsmodel:

- At skabe og sikre kvalitetskontrollerbare og prismæssigt optimale forsyninger på det lange sigt
- At have fokus på forbrugsmuligheder og konsumentrends uden for landets grænser
- At se de lokale kendetegn og danske image som forenelige med en større geografisk orientering
- At arbejde med en skalerbarhed, herunder være opmærksom på forretningspartnermuligheder i udlandet
- At sigte på at opnå danske priser og anerkendelser som platform for markedsadgang
- At have fokus på internationale anerkendelsessystemer (priser og awards) og certifikationssystemer for de pågældende produkter
- At besøge messer o.l. for at identificere nicher og profil for produktet
- At tilpasse design, emballage og grafisk profil til et internationalt marked
- At orientere sig om internationale kendisser og lære dem at kende
- At finde danske co-branding partnere, evt uden for fødevarer sektoren.

FORRETNINGSMODEL 4: STRATEGISK OUTSOURCING OG INSOURCING – VÆRDIKÆDEN GENTÆNKT

Skal man gøre alting selv, eller skal man købe andre til at gøre det? Det er en vigtig strategisk beslutning i enhver virksomhed at tage stilling til, hvor i værdikæden virksomheden vil placere sig for at opnå den bedst mulige anvendelse af ressourcer og den størst mulige indtjening og konkurrencedygtighed. Måske skal man koncentrere sig om et felt, som man er særligt god til, og så lade andre om, hvad de er eksperter i. Eller måske kan der skabes en ekstra omsætning og indtjening ved at trække opgaver hjem, som traditionelt ligger uden for en virksomhed af den pågældende type.

Følgende er eksempler på, at småskala fødevarerproducererne udvider og komplementerer deres værdikæde:

Sejerø Gæs har insourcet slagtefunktionen. I landbruget er det stadig kutyme, at slagtning foretages af slagterier, som kan opnå stordriftsfordele, og hvor håndtering af alle aspekter af hygiejne, kvalitet og markedsføring kan ske rationelt. Sejerø Gæs har trodset normen og etableret egen slagtning og fået den certificeret. Egen slagtning giver mindre transportomkostninger væk fra øen, og dyrene bliver ikke stressede, hvilket er af betydning for kvaliteten. En særlig slagtemetode sikrer salmonella-frihed, hvilke er afgørende for afsætning til det svenske marked.

Dalsbakkegård, som producerer kød fra Anguskvæg, har et sideløbende opdræt af kvier, som sælges til andre, som skal anvende dem til naturpleje. I den forstand dækker virksomheden sammenhængende værdikæde, hvor en del af produktion dog sælges før kødstadiet.

Høstets ejere havde i første omgang den ide, at de ville dyrke og sælge havtornbær. Men erfaringen var, at bærene var for dyre til, at der kunne findes et marked for dem. Herefter udvikledes virksomheden ind i produktionsleddet, og der fremstilles bl.a. marmelade.

Andre bærproducenter, herunder Selleberg, producerer på tyske bær og sælger egne bær på konsummarkedet.

Nedenfor er der nogle eksempler på, at producenter vælger at koncentrere deres indsats på det, som de er bedst til, men at de er meget opmærksomme på, hvordan samarbejdspartnere løser opgaver i deres værdikæde:

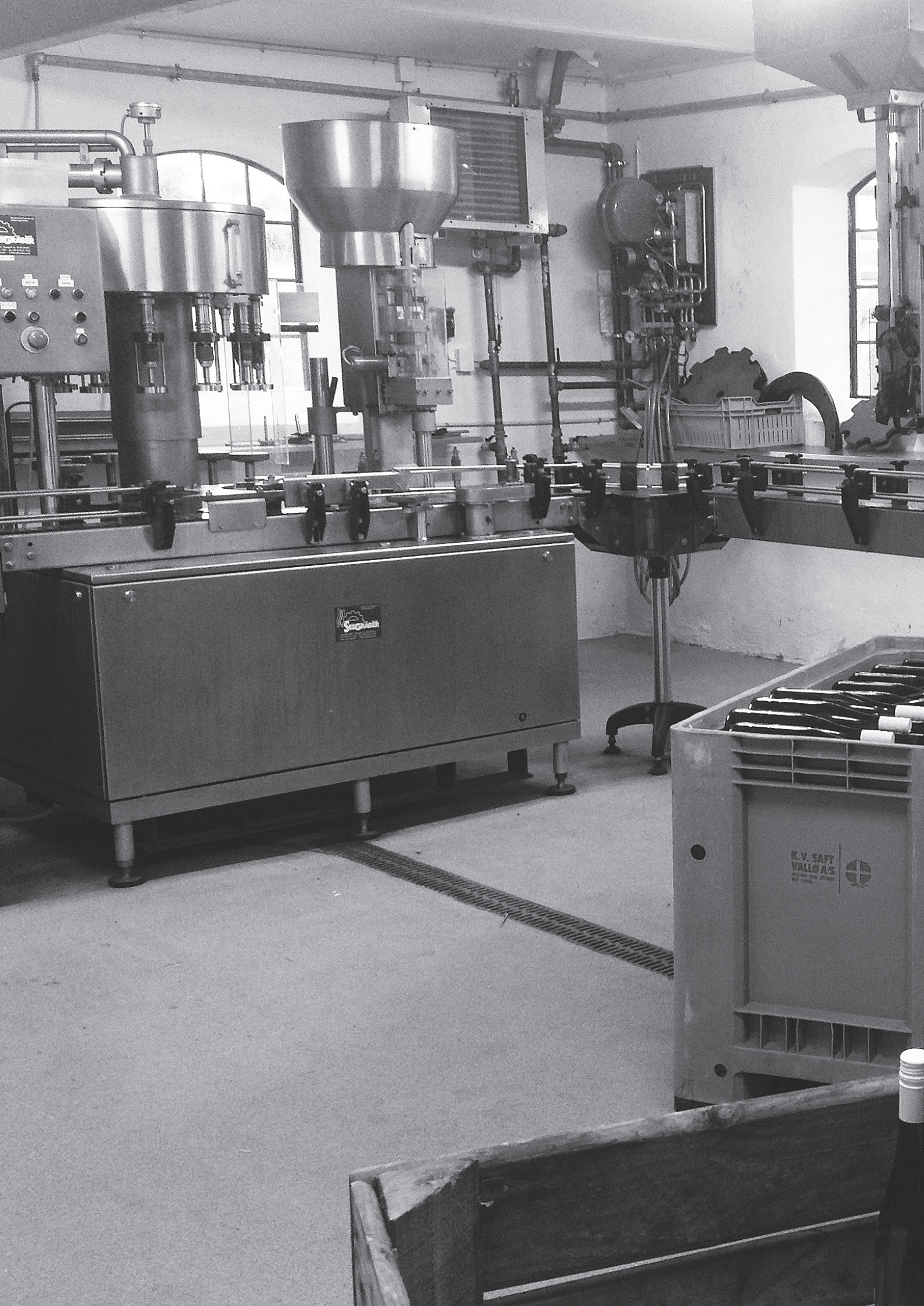
Stenalt Gods, som producerer gedeost har valgt at koncentrere sig om mælkeproduktion og har indledt et tæt samarbejde med Søvind Mejeri, hvor alt ost bliver produceret. Søvind Mejeri har en effektiv markedsføring og distribution, som Stenalt Gods så ikke behøver at etablere, for så vidt angår ostene.

Stauning Whisky har en aftale med en lokal restaurant, som laver "popup" restaurant i Stauning Whiskys lokaler. Det skaber et flow og en omsætning og en profilering for begge parter, og ingen af dem behøver at skulle investere i udstyr eller udvikle radikalt nye kompetencer.

Fru Møllers Mølleri har bortforpagtet sin restaurantdrift for at kunne koncentrere sig om at fremstille mel og brød. Samlokaliseringen har dog stadig store fordele for begge parter.

Virksomheder, der arbejder med at positionere sig i en værdikæde, er især opmærksomme på:

- Om inhouse produktion kan være med til at styrke produktets image og skille det effektivt ud fra andre kvalitetsmæssigt
- Om det kan spare omkostninger at insource
- Om kompetencer bruges mest optimalt, herunder om eventuelt nye medarbejdere kan bidrage til at udvide værdikæden

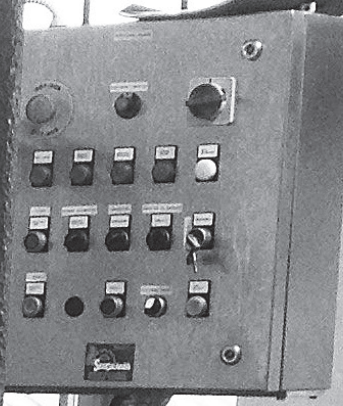


Sagoma

K.V. SAFT
VALDAG
1900-1900 2000
2000



SUGRADER



- Om andre kan udføre en opgave mere effektivt for eksempel for at opnå den størst mulige friskhed eller andre kvalitetshensyn hos kunden
- Om man råder over uudnyttet kapacitet, for eksempel bygninger eller maskiner
- Om der er sæsonvariation, som gør det relevant at tage noget ind i lavsæson eller skyde noget ud, når der er travlt
- Om en opgave ikke for alvor interesserer og engagerer ejere og medarbejdere
- Om der er store eller små transaktionsomkostninger ved at skifte arbejdsopgaver tit
- Om andre har netværk som er nyttige, og hvor man kan få indirekte adgang gennem outsourcing
- Om man kan sikre den fornødne kvalitetskontrol, hvis noget outsources.

FORRETNINGSMODEL 5: GAMMELDAGS PÅ DEN FEDE MÅDE

Fortællingen om autenticitet fylder virkelig meget i småskala fødevarereproduktion. Det kommer til udtryk ved eksempelvis gennemdokumenterede traditionelle dyrknings- og fremstillingsmetoder, som producenterne meget omhyggeligt tager i anvendelse. Men det kommer også til udtryk på andre måder, som mere emotionelt får forbrugerne til i tanker og handlinger at forbinde produkterne med situationer og personer i deres barndom eller på anden måde tilbage i tid. Når produkterne er gammeldags på den fede måde, får forbrugerne også et "frirum" til at organisere deres måltidssituationer efter en nostalgisk opskrift, og småskalaproducenterne kan hjælpe med til at åbne for disse frirum i det moderne livs hamsterhjulstress.

Årsdale Silderøgeri ryger sine sild på gammeldags maner, og virksomheden sætter en stor ære i det – også selv om det indimellem kan volde vanskeligheder med moderne rygningsskemaer. Ejeren mener, at produktet bliver bedst ved de gamle metoder, og han får også anerkendelse herfor af madkendere. Sildene skal (helst) komme fra Østersøen, som giver en i denne sammenhæng unik røgkvalitet. Ejeren føler sig også godt funderet i traditionerne, blandt andet fordi han kan støtte sig til sin svigermors kogebog.

Halkær Økologisk forarbejder gode råvarer til færdigretter. Det er "håndlavet kvalitet", og det er der et marked til i den ældre befolkningsgruppe. Firmaet står for en måltidskasse sammen med *Ældresagen*.

Stilling Naturbolcher producerer uden tilsætningsstoffer og i håndlavet kvalitet. Afsætningskanalerne passer hertil, og blandt andet er virksomheden aktiv på markeder og begivenheder med historiske temaer, herunder Gammel Estrups fødevaremarked.

Bryghuset Møn Uden at være med i "slow-bevægelsen", bekender Bryghuset Møn sig til den langsomme produktionsmåde. Modningen sker over 6 uger uden tilsætning af enzymer.

Hårbølle Mejeri har en guru i Spanien: En kvinde, hvis familie gennem tre generationer har produceret yoghurt og gedeost, som den slags nu bør produceres. Der er hentet megen viden om historisk, men velfungerende produktion. Den historiske sammenhæng understøttes af, at Hårbølle Mejeri ligger på Møns nye pilgrimsrute, Camønoen.

Vigtige ting at forholde sig til ved den "gammeldags fede" forretningsmodel, om det er muligt



- At finde og genopfinde gamle opskrifter
- At knytte gode historier til de autentiske produkter
- At bruge gamle fremstillingsmetoder uden at sætte en moderne virksomheds driftsøkonomi over styr
- At appellere til ældre publikum - eller til det yngre med et "mormorprodukt"

- At knytte det gammeldags tæt sammen med kendetegn ved stedet, for eksempel et historisk hus, bymiljø, autentiske produktionsfaciliteter m.v.
- At skabe alliancer med private og offentlige organisationer med historiske missioner, og at bidrage til at skabe symbioser med deres aktiviteter og begivenheder.

FORRETNINGSMODEL 6: VAREMÆRKET

Flere af producenterne arbejder med at skabe produkter, som de kan beskytte med en varemærkebetegnelse, og med dette måske også få en fastere forankring og genkendelsesværdi på markedet. Varemærker forbindes ofte med en særlig kvalitet, og producenterne drager fordele af, at kunderne automatisk og uden at tænke så voldsomt efter vælger varen og har positive holdninger til firmaet. Virksomheder med succesfulde varemærker arbejder meget med at understøtte deres varemærke reklame og design ned i alle detaljer fra emballager, til butiksinretning og over til medarbejdernes uniformer. Der er mange varemærker inden for fødevarerområdet, for eksempel Lurpak, Rynkeby, Tuborg og Tulip Bacon. Bülow Lakrids og Lehnsgaard Olie er eksempler på brands, som er vokset frem i de senere år. Varemærketankegange er ikke lukket land for de små virksomhedernes. De giver anledning til systematisk forretningsmodeltænkning og bestræbelser på at indfri vækstpotentialer ved at tænke "stort".

Karamel Kompagniet bygger sit varemærke op. Virksomheden er nok et lokalt bornholmsk initiativ, hvor der også er en signaturbutik. Men virksomheden er på et ekspansionsspor, hvor man med mange virkemidler søger at fremme produktet som et varemærke. Herunder har virksomheden et gennearbejdet butiksdiskoncept, som skal hjælpe det ind i stormagasiner, lufthavne m.v. Virk-

somheden er endvidere meget aktiv på de sociale medier på måder, som bidrager til varemærkets hype. I denne strategi er den bornholmske dimension ikke afgørende.

Honningdrengene finder det attraktivt at indgå i samarbejder, hvor man "låner" et varemærkeelementer" - et godt navn - fra samarbejdspartnere, som har et mere fasttømret varemærke inden for en række småskalaprodukter af høj kvalitet. Det bygges realitet ind i det ved, at bistaderne står på den anden producents jorder, og at honningen derfor har en stedstilknytning. Ved at knytte sig tæt på et bredspektret varemærke kan flere produkter understøtte hinanden.

Stauning Whisky har fra første færd ønsket at udvikle virksomheden meget vækstorienteret, og med en bred kreds af stifterinteressenter. Den profil og den målrettede profil har ledt til, at Diageo, verdens største producent af spiritus, har investeret i virksomheden. Sigtet er med en stor kapitaltilførsel at udvikle Stauning Whisky til et nyt internationalt superbrand for whisky.

Det er afgørende for varemærkeorienterede virksomheder at overveje følgende:

- Om produktet har kendetegn som gør det muligt at adskille det kvalitetsmæssigt fra konkurrenterne
- Om produktet har "designkvaliteter", dvs. at det egner sig til visuel eksponering
- Om virksomheden har en vækststrategi og et teknisk og markedsmæssigt opskaleringspotentiale
- Om det om nødvendigt kan tiltrække fremmedkapital
- Om produktet ligger inden for de markedsmæssige vækstområder i Danmark og internationalt
- Om der er relevante samarbejdspartnere at co-brande sig med.

FORRETNINGSMODEL 7: VIP-KLUBBEN

Man kan ikke sige, at der mangler fødevarer på hylderne i supermarkederne. Men nogle virksomheder søger faktisk ikke desto mindre at høste fordel af en "strategisk underforsyning". Med en knaphed kan man udvælge sig særligt gode kunder og forlange højere priser – "rarity is gold". Man kan muligvis inden for forretningsmodellen differentiere produktet, således at der er "grand cru" varer og mere standardiserede og mindre højprofilerede produkter, hvor der alligevel er en afsmittende virkning. De gode kunder bliver medlemmer af en måske imaginær klub af udvalgte, og denne status kan være til gavn for både leverandør og kunde. Der kan skabes andre og understøttende loyalitetsfordele for kunder, som vælger de dyre produkter.

Lammefjordens Spisekammer har tre kvalitetsbetegnelser for kartofler: "friske" (taget op i dag, derfor dyrest), "daggamle" (fra i går, derfor lidt billigere) og "nye" (mere end én dag oppe af jorden, og derfor billigst). Denne model har givet positive effekter på omsætningen.

Nogle af ølproducenterne har et VIP-præg i den forstand, at de har en relativt lille produktion, og at de

servicerer ølkendere. De bruger netværk af kendere især i forbindelse med introduktion af nye øltyper. I den forstand får ølkenderne og særligt ølklubmedlemmer en fortrinsstilling.

For at styrke en Vip-klub forretningsmodel, skal der være fokus på følgende:

- At der er reel knaphed på produktet, eventuelt en sådan knaphed, som virksomheden selv er med til at skabe gennem sine dyrknings- eller forarbejdningsmetoder.
- At der er en kreds af kunder, som er efterspørgere efter en ekstra kvalitet eller andre former for fortrinsstillinger, og at de er villige til at betale for det
- At virksomheden er i stand til at opbygge og ikke mindst vedligeholde en direkte relation til disse kunder
- At VIP-kunderne kan være med til aktiviteter, for eksempel den første høst eller tapping.



FORRETNINGSMODEL 8: UDVIKLINGSAFDELING I JORDHØJDE

Nogle småskala fødevarer virksomheder er ganske videnstunge. Man behøver ikke at være en stor virksomhed med egen forsknings- og udviklingsafdeling for at skabe avancerede produkter og læne sig op ad eller sågar bidrage til forskning. Tanken med denne forretningsmodel er, at fokus på og brug af viden leder til bedre og mere specialiserede produkter, som kan tilfredsstille særlige behov eller udfordringer.

Videnstyngde kan være relevant for virksomheder, som ønsker at bidrage med ernæringsmæssigt bedre produkter, eller som leverer fødevarer til sårbare grupper, for eksempel syge mennesker, børn eller ældre. Men kvalitetskrav, produktionstekniske udfordringer, miljøkrav og andre udfordringer kan også være det, som skaber en platform for forretningsmodeller, hvor vidensindhold er en gennemgående drivkraft. En ønsket effekt er, at dette fokus også giver en unik stilling på markedet og en attraktiv indtjening. Virksomhederne har ofte medarbejdere med videregående tekniske eller naturvidenskabelige uddannelser eller med erfaringer fra forskning.

Baseret på egne aroniabær producerer Byrial kosttilskud og juice, som der konstant arbejdes på at forbedre gennem kontrollerede krydsninger. Virksomheden deltager i stigende grad i kliniske forsøg sammen med forskningsinstitutioner, og det gavner både viden om effekter af anthocyaniner, og det bidrager til målretning af virksomhedens egen produktudvikling og produktion.

At introducere gode fremstillingsmetoder, som kan bevare saft og kraft i produktet og samtidig skabe

produkter med conveniencekendetegn er et kontinuert udviklingsmål for Sejerø Gæs. Virksomheden arbejder med sous vide teknologien, en lavpasteuriseringsmetode, som kan gøre færdige retter med dette produkt interessant for restauranter.

Det er samarbejde, som er omdrejningspunkt for udvikling for Skærtøft Mølle, og derfor arbejdes der udviklingsorienteret i dagligdagen, og virksomheden bruger blandt andet kokke fra de bedste restauranter som sparringsparterne i denne proces. Virksomheden importerer meltyper fra andre lande, og bestræbelsen går på at få dem til at fungere i et dansk sortiment og en dansk bagekontekst.

De udviklingsorienterede forretningsmodeller kræver en opmærksomhed omkring:

- At knytte veluddannede specialister til, enten som ansatte eller som samarbejdspartnere
- At kunne arbejde projektorienteret
- At opfatte både produktet i sig selv, men også viden som noget, man kan sælge
- At følge med i den højt specialiserede faglitteratur
- At benytte sig af internationalt anerkendte videninstitutioner
- At have internationale alliancepartnere.





FORRETNINGSMODEL 9: SYMBIOSE MED ANDRE SAMFUNDSMÆSSIGE MÅL

Småskalaproducenterne arbejder ikke isoleret fra omgivelserne, og de er integreret i (lokal)samfundet. Det kan være fuldt ud muligt at forene hensynene til sociale og miljømæssige mål med de nødvendige virksomhedsøkonomiske og vækstmæssige hensyn. Forretningsmodeller, som arbejder med symbiosen som princip, udnytter lokale ressourcer efter andre principper, og de indgår aftaler og alliancer, hvor man udveksler både økonomiske og ikke-økonomiske fordele og gevinster.

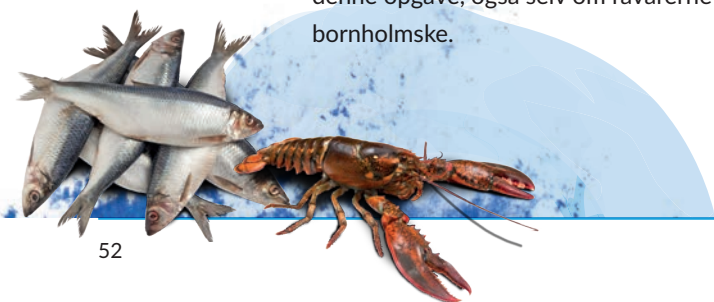
Dalsbakkegårds Anguskvæg afgræsser naturarealer som led i naturplejeplaner. Kvæget holder invasive arter som bjørneklo og hybenroser nede. For kvæget er dette godt og nærende foder, som bidrager til den kødkvalitet som ønskes. Dyrenes "arbejde" er en meget vigtig ingrediens i naturplejen, som ville være meget kostbar, hvis den skulle løses af mennesker og maskiner. Der er under visse betingelser en økonomisk støtte til naturpleje, som også kan gøre løsningen af denne samfundsopgave attraktiv for landmanden.

Bornholms Mosteri startede som et beskæftigelsesprojekt for socialt udsatte, som producerede æblecider og æblemost på lokale økologiske æbler. Projektet har udviklet sig til at blive en almindelig virksomhed. Skiftet fra offentligt ejet projekt til privat virksomheden har bragt nogle af de større fødevareraktiviteter fra Bornholm ind som medejere, herunder Michelinrestauranten Cadeau, som samarbejder med Bornholms Mosteri om produktudvikling. Der er stadig en meget væsentlig social ingrediens i virksomheden, og her vil man ikke svigte sit udgangspunkt. Af de 17 ansatte er de 13 personer i flexjob, skånejob, jobprøvning m.v. Der ligger her en dobbelthed: Disse medarbejdere ansættes med løntilskud, men virksomheden er forpligtet til også aktivt at understøtte deres integration på arbejdsmarkedet. Oplevelsen er, at det generelt giver en respekt i lokalsamfundet, at man påtager sig denne opgave, også selv om råvarerne ikke længere er bornholmske.

Geopark Odsherred er et mangesidet landdistriktsinitiativ med Unescocertifikat, og geoparken forener ideer om en bæredygtig udvikling af natur, kulturhistorie, kunst og råvarer. Flere af virksomhederne abonnerer helhjertet på Geoparkkonceptet, som de både bidrager til og drager nytte af. Med afsæt i Geoparken "festivaliseres" råvarer, dyrkningsmetoder og madhistorier fra området, og der igangsættes en langt bredere og mere intens samtale om kvalitet og smag, end selv meget kostbare markedsføringskampagner kunne skabe. Odsherred omfattes af en positiv tilflytterinteresse, og det kan på sigt styrke virksomhedernes afsætning og medarbejderrekruttering for virksomhederne.

En symbiosevirksomhed overvejer især følgende i forbindelse med sin forretningsmodel:

- Om der findes konkrete offentlige politikker og ordninger, som på hensigtsmæssige måder matcher produkt og forretningside, for eksempel politikker inden for beskæftigelse, integration, natur, energi, sikkerhed, sundhed, kunst, kultur m.v.
 - Om der er frivillige grupper, som i samarbejde med virksomheden kan skabe reel værdi for begge parter
 - Om lokalsamfundenes udviklingsstrategier og unikke salgsargumenter falder i tråd med virksomhedens arbejdsområder
- Om virksomheden har en kapacitet til og interesse i en stor åbenhed over for offentligheden.



FORRETNINGSMODEL 10: SAMARBEJDET MED DEN AKTIVE PROSUMER

Arbejdskraften er dyr i Danmark. Det mærker de fleste småskalvirksomheder på egen krop ved at, at ejerne arbejder meget, og at kan være svært at holde en sund økonomisk indtjening på produkterne. Der er så småt forretningsmodeller på vej frem i alle brancher, som bygger på, at det er forbrugerne selv, som laver en del af arbejdet, mens det er producenterne, som skaber aktive logistiske rammer herfor, og dette er kernen i deres leverance. IKEAs princip med at lade kunderne samle møblerne selv er et eksempel herpå. Men fungerer disse modeller inden for fødevarerområdet? Begrebet prosumer er en sammensætning af ordene "producer" og "consumer".

Der er faktisk eksempler på konsumentinvolvering i Danmark og udlandet, men det er modeller, som endnu må siges at være i deres vorden. Der kan eksempelvis henvises til italienske kokkeskoler, hvor turister får en god oplevelse, og hvor deres produkter indgår i restaurantens aftenmenu. Eller "Wwoofing", hvor økologiske producenter trækker arbejdskraft til mod en "ferie med mening og ferie med læring". Eller Fællesgartneriet uden for Århus, hvor man kan leje en bid af et drivhus på samme måde som var det en kolonihave, og hvor virksomheden (i dette tilfælde en forening) tilvejebringer jord, vand, redskaber m.v. og ikke mindst den attraktive fællesskabsånd, som er afgørende for et sådan initiativs succes. I fødevarerfællesskaberne er der eksempler på, at medlemmerne løser væsentlige logistik- og pakkeopgaver. Madmarked.net inviterer lokalbefolkningen ind og spise med af de lokale fødevarer ved torsdagsmåltider og benytter blandt andet det aktive samvær til at plædere for proaktiv og etisk madadfærd.

Man kan også pege på Thorupstrandfiskernes initiativ, hvor der skabes alliancer med bæredygtighedsbevidste forbrugere i København, og hvor fiskerne har en salgskutter – kaldet en ambassade – ved kaj i Københavns Havn. Her tilbyder københavnerne fiskerne en uvurderlig hjælp med at promovere de ideer, som ligger bag kystfiskeriet ved Vesterhavet.

Der er blandt de interviewede virksomheder få eksempler på, at man bevæger sig en smule i retning af mere inddragende former for samarbejde med kunderne, og hvor det er forbrugerne, som i større eller mindre omfang laver det tidskrævende og hårde fødevarerproducerende arbejde.

Struer Håndbryg har et tæt samarbejde med en stor gruppe af pensionister, som er frivillige medarbejdere i virksomheden. Pensionisterne har stor glæde af samværet og interessefællesskabet om specialøl, og virksomheden får løst nogle arbejdsopgaver. De frivillige er ivrige ambassadører for virksomheden. På Vingaarden hjælper lokale i høsten, og der festes som tak.

Måltidkasser er med i sortimentet hos Halkær Aadal Økologisk. Det er et eksempel på, at noget af arbejdet lægges hos kunderne, men at det tilrettelægges fra producentens side. Det skal dog bemærkes, at Halkær's kassers indhold primært er færdigretter. Prosumertankegangen er mere fremherskende for eksempel i Årstidernes og Skagenfoods koncepter, hvor blandt andet indlagte opskrifter og madhistorier gør det let og attraktivt at løse en del af produktionsopgaven selv.

Lammefjordens Spisekammer arbejder ikke direkte med forbrugerne, men er startet med sammen med andre lokale producenter at dyrke samspillet med forbrugernes egne græsrodsorganisationer. Der er netop skaffet midler til Nordisk Center for Lokale Fødevarer i Fårevejle, som skal ligge lige overfor gårdbutikken. Midlerne er søgt af og givet til det lokale fødevarerforening. Det er meningen, at man skal kunne leje sig ind der og producere forskellige lokale forarbejdede produkter. Initiativet kan lede til, at forbrugere og producenter knyttes tættere sammen.

I forbindelse med denne form for forbrugerinvolverende forretningsmodeller er det vigtigt at klargøre følgende:

- Om virksomheden har et formål og en profil, som rækker ud over det snævert økonomiske, og som kan interessere et bredere segment af forbrugere
- Om forbrugerne eller grupper af forbrugere reelt har tid og motivation til at arbejde for og sammen med virksomheden
- Om virksomheden har fysiske faciliteter til at rumme medarbejdere, som på en gang arbejder med og som er kunder i forretningen, dvs at virksomheden har et backstage, som også er frontstage
- Om virksomheden ledelsesmæssigt kan håndtere medarbejdere, som ikke er "rigtige" medarbejdere
- Om virksomheden kan producere serviceydelser, som gør det attraktivt og let for forbrugeren at løse arbejdskrævende dele af opgaven selv
- Om der findes forbrugerorganisationer og forbrugernetværk, som er interesserede i at samarbejde
- Om der findes danske og udenlandske organisationer, som skaber kontakt mellem madinteresserede forbrugere og virksomheder
- Om Facebooksiden og andre sociale medier kan bidrage til, at forbrugerne tager mere del og reelt løser opgaver for virksomheden.

FORRETNINGSMODEL 11: **FRANCHISET VÆKST**

Der findes i fødevarersektoren en hel del franchisede koncepter, mest kendt McDonalds. Normalt forbindes franchising og licensproduktion ikke med lille skala, nicheproduktion og høj kvalitet. Men der er i stigende grad sådan, at vækst og geografisk ekspansion af velfungerende og velindarbejdede forretningsideer kan finde sted som franchise. Der er to sider af franchisekonceptet. Den ene er franchisegiver, det vil sige den part, som ejer, udvikler, styrer og markedsfører konceptet, og som skaber rammer for lokale iværksættere, som ønsker at starte deres forretning inden for konceptet. På den anden side franchisetagerne, som er selvstændige, der ser det som en fordel at benytte et indarbejdet koncept frem for selv at udvikle en forretningsmodel fra bunden.

Ses der på fødevarerudvikling med afsæt i danske landdistrikter, er begge sider interessante. En lokal virksomhed som kan sikre en vækst i andre lokalområder gennem en franchiset model, uden at man skal stå for investeringen selv. Det vil kunne konsolidere den lokale virksomhed og gøre den mere videnstung og få en stærkere markedeksponering. Franchising er for franchisegiveren en skaleringsmodel. En virksomhed,

som udvikler sig til at blive franchisegiver, ændrer også karakter. Den bliver i højere grad en udviklingsorganisation, organisator og rådgiver. Mange franchisegivere har også egne detailforretninger, hvor man blandt andet afprøver nye ideer.

Den anden side handler om, at en iværksætter kommer sikkert i gang og får et shortcut til viden og erfaring, og at der kan skabes arbejdspladser lokalt. En franchisetager råder måske over velbeliggende lokaler, egen arbejdskraft, råvarer eller en startkapital, men ikke en attraktiv forretningside. Der kan også i franchisetagerens lokalområde være en efterspørgsel efter produktet.

Bondegaards Is er en franchiset aktivitet, indlejret i gården Frydendal, hvis primære område er mælkeproduktion. Konceptet er hollandsk, og det bygger på ideen om, at bondegårde kan producere is baseret på gårdens egen mælk. Ejerne fandt, at starten af en franchiset produktion gav et godt og sikkert startgrundlag. Franchisegiver forsyner virksomheden med maskineri og oplæring.



Der leveres også andre råvarer end mælk, herunder smagsblandinger til isvarianter, råvarer som nødder, vanilie etc, emballage, maskiner, m.v. Endvidere er der opbygget en stor base af opskrifter og metoder, som står til rådighed for franchisetagerne. Der er en fælles markedsføringspakke, men en stor del af markedsføringen ligger dog hos de lokale franchisetagere. Ejerne finder, at de i deres situation får en god værdi for den franchiseafgift, som de må betale.

Landmad, som flere af småskalaproducenter i denne undersøgelse nævner som et afsætningsled, er en butikskæde, som drives efter franchisede principper. Hovedkontoret findes i Grenå, hvor der også er udviklingsfunktioner. Vækstmodellen inviterer iværksættere til at sætte gang i nye butikker rundt omkring primært i de danske provinsbyer. Flere af producenterne i denne undersøgelse afsætter til eller ønsker at afsætte til Landmad, og de fremhæver blandt andet, at butikken er ved at få en god udbredelse på gode lokaliteter i provinsbyerne, og at der også er veludviklede webshopfaciliteter.

En række vigtige overskifter og spørgsmål for udvikling af småskala fødevarerproduktion som franchisegiver kunne være:

- Har virksomheden et produkt og produktionsproces, som kunne egne sig til en ekspansion ved franchising? Det vil sige relativ enkel, standardiserbar, gennemprøvet?
- Er der et større marked for netop dette koncept?
- Har eller kan virksomheden opbygge kompetencer til en opskalering

Potentielle franchisetagere kan overveje blandt andet følgende:

- Om de er indstillet på at indordne sig efter og være loyale over for konceptets principper
- Om de har ressourcer, som kan bringes i spil, kapital, bygninger, arbejdskraft m.v.
- Om de har adgang til et potentielt marked der, hvor de er placeret
- Om den franchisede del passer sammen med eventuelle andre forretningsområder.

SAMMENFATNING OM FORRETNINGSMODELLER

Denne redegørelse for forretningsmodeller i de 46 virksomheder i denne undersøgelse viser en meget stor kreativitet, når det gælder om at finde sammenhængende og logiske måder til med afsæt i småskala fødevarerproduktion at skabe værdi for ejere, medarbejdere, kunder og lokalsamfund. Det illustrerer også, at de mange ressourcer er tilgængelige og indgår i et kredsløb, også langt flere end de, som direkte har at gøre med jord og natur. Endvidere observeres i hvor høj grad relationerne til kunder og leverandører er bestemmende for, hvordan virksomhederne sammenstykker deres forretningslogik. Som nævnt er en forretningsmodel nogle principper og leveregler, som kendetegner virksomheden, som guider dens ejer og medarbejders ageren og beslutningstagen, og som

sikrer, at virksomheden kan styre omkostninger og skabe overskud. For småskalavirksomhederne er disse principper økonomiske, men de er ofte langt mere end det. De er indlejret i deres lokalområder og deres faglige netværk, og det er med til at give den mening, som driver deres værk.

Forretningsmodellerne, som de beskrives af de interviewede, er sjældent fuldstændigt færdige eller for den sags skyld entydige. De er i proces. Flertallet af respondenterne har ikke en forretningsplan. Det beskrives oftest som et bevidst valg, hvor de gerne vil lade muligheder og chancer stå åbne, og hvor de finder det u hensigtsmæssigt at låse sig alt for fast. Omvendt beskriver undersøgelsens virksomhedsejere, at beho-

vet for en forretningsplan øges, hvis virksomheden er på et vækstspor, og ikke mindst hvis der kommer fremmedkapital ind i virksomheden.

De elleve forretningsmodeller, som springer ud af denne undersøgelses materiale, er i øvrigt interessante ved, at stort set alle er kendetegnet ved en stor åbenhed over for omgivelserne og vilje til at samarbejde med leverandører, kunder, kolleger og lokalsamfund. De kan således på mange måder inkludere og kan matche de udviklingsbehov, som findes i landdistrikterne. Et andet væsentligt kendetegn er, at der beskrives vækstrettede forretningsmodeller ved siden af stabilitetssøgende småskalamodeller. Det understreger behovet for at anerkende, at småskala fødevarereproduktion beror på nogle dybt personlige valg og præmisser.



6.

Innovationsdrivere i småskalafødevarerproduktion på landet

INDLEDNING

Selv om der er betydningsfulde fødevaremastodonter i Danmark, som tegner sig for en stor del af forarbejdningen af råvarer fra landbruget, og som står for en vigtig eksportindtægt, så er småskalavirksomhederne absolut ikke et ligegyldigt krydderi på retten. Nogle af dem – men dog ikke alle – har vækstpotentiale og vækstsmål. Men de er også innovationsspydspidser i dansk fødevarerproduktion, og de er med til at sikre, at dansk fødevarerproduktion ikke stagnerer i identitetsløs bulkproduktion. Det er blandt andet fra småskalaproducenterne, at mange nye ideer kommer, og det inspirerer både de andre småskalaproducenter og mastodonterne. Småskalaproducenterne er nemlig ikke snæversynede, tværtimod er det konklusionen fra

denne undersøgelse, at de er overordentlig godt i stand til at trække både lokale og globale perspektiver ind og omsætte dem til kreativ fornyelse.

Dette afsnit handler om de faktorer, som sætter skub i fremdrift og innovation i småskala fødevarerproduktion. Tanken er at identificere de faktorer, som driver en innovation fremad og sætte særlig fokus på de elementer, som har at gøre med landdistrikternes forudsætninger og vilkår. Men det er også formålet om nødvendigt at gøre opmærksom på, hvor det er respondenternes historier viser tegn på, at det er nødvendigt at skabe relationer ud over landdistrikterne.

VÆKSTLAGET FOR SMÅSKALA FØDEVAREIVÆRKSÆTTERI

I et tidligere afsnit blev det tydeliggjort, at ejere og medarbejdere i småskala fødevarerproduktion kommer fra meget forskellige baggrunde, og ofte også fra uddannelser og jobtyper med meget lidt tilknytning til fødevarerproduktion. Det er mennesker med en helhjertet interesse for mad, som er en væsentlig drivkraft for innovation og udvikling i sektoren.

De innovative vækstlag inden for fødevarer findes blandt andet her:

LANDMÆND, SOM ØNSKER AT DIVERSIFICERE VÆK FRA DEN TRADITIONELLE BULKPRODUKTION

Mange landmænd vil gerne afsøge nye produktionsmuligheder for eventuelt på den måde at afprøve

alternativer til de traditionelle afgrøder og produkter. Professionelle landmænd revurderer løbende deres produktion. Der er i blandt andet Landdistriktsprogrammet midler til at eksperimentere og få en vis risikoafdækning ved at gå andre veje. Nogle landmænd er også opmærksomme på, at der rejses kritik af miljømæssige implikationer af de traditionelle bedrifter, og de ønsker i tide at forberede sig på eventuelle fremtidige krav til og (i øjeblikket udmærkede) økonomiske muligheder for omlægning.

DELTIDSLANDMÆND

Deltidslandmænd har i et vist omfang været usynlige og underkendte i landbrugskredse, men fornyende initiativer i landbruget kommer ofte herfra. Deltidslandmænd er folk med en baggrund fra andre brancher og med nyttige kontaktnetværk uden for landbruget. Med en indkomst fra andet job kan der være økonomisk rygstød til at sætte gang i noget, som i første omgang måske er hobbyorienteret, men som måske kan vokse til mere omfattende produktion.

SPINOFF PARATE MEDARBEJDERE I STØRRE OG SMÅ FØDEVAREVIRKSOMHEDER

Nogle virksomheder startes af folk, som har en solid erfaring i branchen. På den måde ligner småskala fødevarer også andre brancher, hvor der sker en spinoff fra større virksomheder. Måske er de større virksomheder ikke gearret til netop til den pågældende produktide. Måske handler det om, at iværksætteren kan nyttiggøre nogle erfaringer og spidskompetencer i en ny niche. Nogle store virksomheder er faktisk ikke uvilligt indstillet over for medarbejdere, som går solo. Det kan være startskud til konstruktive samarbejdsrelationer på nye måder.

VÆRDIKÆDE-EKSPANSIONISTER

Nogle småskalaproducenter opstår ved, at eksisterende virksomheder knopskyder. Krusmølle var eksempelvis en succesfuld restaurant og butik, men blev også producent af kildevand til et større marked uden for matriklen, og Bryghuset Møn startede også som restaurant. Det er tale om, at eksisterende virksomheder udvider deres værdikæde. Det sker ofte i brancher, hvor man har et flow af gæster/kunder, som er potentielle købere, og som kan tjene som en test for produkternes bæredygtighed. Værdikædeekspan-

sionister, som bevæger sig ind i fødevarer fra andre brancher, findes i turismen og detailhandlen, men i princippet også i andre brancher.

DEDIKEREDE HOBBYISTER

Mange mennesker har mad som hobby eller interesse, og nogle gør hobbyen helt eller delvist til en levevej. Der findes mange foreninger, som organiserer mange former for mad- og drikkeentusiaster – alt fra bjesk- og øllaug til biavlerforeninger, gedeavlerforeninger. Det er muligvis blandt de aktive medlemmer her, at der findes en kim til iværksætteri med potentialer til større fødevarerproduktion. Nogle dedikerede hobbyister er muligvis pensionister, som gerne vil udskyde livet i hængekøjen lidt, beskæftige sig med noget som de kan lide og tjene lidt ekstra uden nødvendigvis at have høje vækstambitioner.

FORSKERTYPER, SOM VIL HAVE FINGRENE NED I MATERIE

Det kan give god mening at hægte madproduktion op på sofistikeret naturvidenskabelig og/eller teknisk forskning og med det udgangspunkt at udvikle, producere og afsætte nicheprodukter. Flere af virksomhederne i denne samling er på denne måde startet af forskere. Der er mange sundheds-, miljø- og andre samfundstrends, som kan aktualisere videnstunger for småskala fødevarerproduktion. Forskningsprojekter kan måske være den første start på en udvikling henimod konkrete produktionsvirksomheder.

FORENINGER OG SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER

Nogle småskala fødevarerproducenter er ikke "rigtige" virksomheder, men derfor kan de godt være vækst- og værdiskabere i landdistrikterne. De bygger ofte på andre former for relationer mellem by og land og mellem producenter og forbrugere. Der kan indgå et stort element af frivillighed og sammenhæng med det offentlige velfærdssystem, men mange af denne type af initiativer skaber også en kommerciel omsætning og betalte arbejdspladser.

DYGTIGE UDLÆNDINGE

Selv om Danmark har en massiv historie i fødevarerproduktion, så viser mange eksempler i denne samling behov for, at der kommer ny viden og erfaring udefra. Landbruget og fødevarersektoren beskæftiger allerede



mange udlændinge, hvilket er med til at illustrere, at selvtilstrækkeligheden ikke fungerer i fødevarerområdet. I nogle af indvandrerne er der måske et egentligt iværksætterpotentiale.

MADFREELANCERE

Der findes allerede mange madfreelancere, der som fritids- eller sidebeskæftigelse sikrer forsyninger for eksempel til festivaler og begivenheder. Denne ultramobile og ultraflexible småskala fødevarersektor er slet ikke uvæsentlig for funktionsdygtigheden af turismen, og den kalder på nye forretningsprincipper. Respondenterne har fra deres praksis vigtige synspunkter omkring vækstlaget, herunder hvor iværksætterne ikke kommer fra. Det er især bemærkelsesmæssigt, at de fødevarerrettede erhvervsuddannelser tilsyneladende ikke udgør en særlig vigtig platform for

iværksætteri og innovation i småskalaproduktion. Der rejses direkte kritik af bageruddannelsen for mangel på dynamik, men respondenterne har heller ikke noget særligt positivt at sige om erhvervsuddannelser inden for landbruget, mejerifaget og slagterfaget. De unge vil gerne være kokke og konditorer, og her har medierne hjulpet med til at styrke et image, men samme udvikling mangler helt inden for andre områder.

Heller ikke de videregående uddannelser og efter-/videreuddannelser sætter tydeligt skub i iværksætteriet i småskala fødevarerområdet. Ingeniørfaget, levnedsmiddeltæknikerområdet, ernæringsområdet synes at have praktisk småskalaproduktion uden for horisonten. Der er behov for en indsats og fokus på dette område.

LOKALOMRÅDET OG DETS KENDETEGN SOM INSPIRATORER OG VIDENSLEVERANDØRER

Når man taler om innovationsdrivere for småskala fødevarerproduktion, er det væsentligt at rette opmærksomheden indad mod lokalområdet. Der er ressourcer og gejst i de lokale aktører, og det gælder både erhvervsaktører og "almindelige" borgere. Der er viden og erfaring, som inspirerer småskalaproducenterne.

Bornholm har været pioner på småskalafødevarerområdet, og man kan se resultaterne af dette. Det har skabt nogle rollemønstre. Flere interviewede i denne undersøgelse henviser blandt andet til den succesfulde rapsolieproduktion Lehnsgaard, som på mange måder har sat nye standarder for bornholmske producenter. Det gælder både produktionsmetoder og markedsstrategier.

På det uformelle plan lærer småskalaproducenterne af hinanden og i de lokale netværk, herunder også af lokale, som ikke direkte har at gøre med fødevarer:

Nogle netværk, landboorganisationer m.v. organiserer markvandring, virksomhedsbesøg, studieture m.v. Det er gode anledninger til både at

se noget nyt, men også at få drøftet erfaringer og ideer i kollegiale fællesskaber.

Men der er også særlige og unikke kendetegn ved natur og landskab, som kan siges at være drivere for vækst og udvikling:

Vadehavets særlige produktionsvilkår med de salte strandenge, store vidder og lavvandede fuglefourageringsområder er rammen om adskillige lokale producenters produktion, herunder af produkter fra lam, men også genintroduktion af planter som kveller og produkter herfra, som ellers var gået i glemmebogen. Geopark Odsherred inviterer til, at småskalaproducenter "hæfter sig på", og det er der mange, som gør. Lammefjordens Spisekammer har fået en ekstra kant ved, at geologien, geografien og kulturhistorien som helhed får en opmærksomhed på en ny måde.

Særligt gode vandressourcer begunstiger øl- og kildevandsproduktionen på Møn. Kridtundergrunden er her unik.

Nogle af producenterne af mælke- og mejeri-produkter vil gerne udvikle ud fra den filosofi, at mælken og dermed produkterne tager smag efter, hvor kvæget har gået, og hvilken vegetation, de har ædt. De er på vej væk fra forestillingen om, at mælk er et uidentificerbart bulkprodukt og over mod en "terroirtænkning" for mælkeprodukter.

Kulturhistorien er også et vigtigt afsæt for det, som sker i den lokale småskala fødevarerproduktion. Igen har Bornholm en særligt stærk fortælling om især fisk og fiskeri, som producenter – med lidt svingende held

- forsøger at holde fast i. Historien er en forankring, som minder om værdier ved autenticiteten. Meget er uforanderligt, men fundamentet giver også inspiration til fornyelser:

Herregårdskulturen er rammen om adskillige småskala fødevarerproducenter, og der er mange eksempler på, at godserne udnytter egne kapaciteter i en aktiv diversificering. Men herregårdene er også image- og markedsføringsmæssigt fantastiske historiske referencer, som ofte og i stigende grad udnyttes dygtigt.

KUNDER OG MARKED SOM INNOVATIONSINSPIRATION

Der er en del fredsommelig "industrispionage" i fødevarersektoren, fordi markedet er åbent og nemt at orientere sig i. Man kan købe varen og smage på dem. Adskillige af respondenterne i denne undersøgelse kommer på messer, og de bruger ferier i udlandet til at se sig om efter god inspiration. Det er meget vigtige kilder til viden.

En god brygger kan umiddelbart, når hun smager på en øl, bestemme dens ingredienser. Bryghusene finder megen inspiration i at testsmage øl fra andre danske og udenlandske bryggerier. På samme måde er der en kreativ udnyttelse af krydsviden i hele den mangfoldige småskalasektor: Hvis man putter havtorn i chokolade, kan man måske også bruge planten i brændevin eller i røgningen af fisk.

Der er langt større forbeholdenhed omkring kundernes input til innovation. Private kunder er – med undtagelser - traditionsbundne og uden fantasi, siger nogle af producenterne. Derimod er der mere inspira-

tion at hente i samarbejder med dygtige restauranter og kokke, og sådanne samarbejder er meget hyppigt forekommende og meget højt skattede blandt de småskalaproducenter, som indgår i denne undersøgelse. Kokkene er nemlig lige så interesserede i fornyelse som småskalaproducenterne, for deres renommé afhænger af deres kreativitet.

Der er eksempler på formaliserede samarbejder, hvor udvalgte kokke deltager i den egentlige produktudvikling med input til opskrifter og metoder og testning af forsøgsproduktioner. Kokkene kan også vælge at bruge testproduktioner for restaurantkunderne og sende feedback tilbage til producenterne. Nogle kokke og restauranter har sideaktiviteter med konsulentydelse, hvor de tilbyder småskalaproducenterne mere systematisk sensorisk og produktionsteknisk rådgivning og viden.



SAMARBEJDE MED FORSKERE, RÅDGIVERE OG FØDEVAREMYNDIGHEDER

I den ene ende af skalaen findes der respondenter i denne undersøgelse, som ikke oplever, at forskere, rådgivere og fødevaremyndigheder kan bruges til noget som helst. Det er mest besværlige folk, som koster for mange penge. De producenter, som klarer sig uden rådgivere, er oftest erfarne og har været i branchen i mange år. De mener, at de ved at eksperimentere sig frem kan komme et godt stykke vej. Men der også nogle af de interviewede, som har oplevet at få et skub fremad gennem samarbejder med vidensinstitutioner af forskellig slags.

En af virksomhederne har brugt erhvervsfremmeordningen "Videnkupon". Med kuponen har virksomheden af en rådgivningsorganisation købt en uvurderlig og klart omsætningsforbedrende udviklingsindsats af salgsmodellen. Virksomhedens ejere var blevet lidt "hjemmeblinde", og det var godt at få nye øjne på udfordringerne.

Der findes en række store fødevarerudviklere og professionelle forskningsaktører, herunder nævnes blandt andet Chr. Hansen, Easy Food og Agrotech. Selv om de er små, går nogle af virksomhederne ind i aktive samarbejder med vidensudvikling og omsætning af viden til praktisk produktioner. Samarbejder kan eksempelvis være nødvendige for at kunne gennemføre kliniske forsøg eller opnå vanskeligt tilgængelige danske og udenlandske kvalitetscertifikater. Der er eksempler på, at samarbejdet stimulerer til, at småskalavirksomhederne på en række områder strammer op på processer, og at det opfattes som positivt.

Fødevarekontrollen har ikke en rådgivningsfunktion, men skal i princippet udelukkende udføre kontrol. Enkelte af virksomhederne i undersøgelsen har dog oplevet, at fødevarekontrollens medarbejdere har været gode at drøfte konkrete problemstillinger med under besøgene på virksomheden. Kontrollørerne har bred praktisk indsigt og erfaring og jordnære forslag til, hvordan lovens krav kan opfyldes. Andre af respondenterne i undersøgelsen er

mindre imponerede over fødevarekontrollen og det system, som den repræsenterer. En enkelt af virksomhederne har måttet helt til ministerniveau for at sikre, at fødevaremyndighederne blev opdateret og kom frem i skoene med den nyeste viden.

De virksomheder, som har haft gode erfaringer med samarbejde med rådgivere, er også i høj grad opmærksomme på, at de kunne have brug for mere viden. Blandt andet nævnes:

Produktionstekniske forhold, herunder især hvordan man bevarer kvalitet under forarbejdningen, er kritisk i mange produktioner. Viden om kemiske processer, som sættes i gang i produktionen, finder aktørerne også mangelfuld, og lukning af sådanne videnshuller kunne måske lede til mere effektiv produktion eller nye produkter. Mange virksomheder har ikke selv specialiseret ingeniør- eller kemikerviden, og den skal hentes eksternt.





COOP & MÆKSLEREN
Årets Lokale Vare
2016

COOP & MÆKSLEREN
Årets Lokale Vare
2016

DIPLOM

Lokal vinder
HUSTET, HAVTORN BORNHOLM

Årets Lokale Vare 2016

Du er med til at sikre
en ren og rig natur,
når du vælger økologisk

SAMMEN OM
VÆRE
ØKOLOGI

Frukt & g...

40%
øko...
tørre...
spice...

STAP...

7.

Mod **nye** højder?

INDLEDNING

De småskalavirksomheder, som indgår i denne undersøgelse, udvikler, producerer og markedsfører i dusinvis af interessante produkter. Deres erfaring er, at kunderne faktisk efterspørger og værdsætter varerne, og de vil også betale en god pris for dem. Virksomhederne i denne undersøgelse repræsenterer knap 300 arbejdspladser omregnet til fuldtidsbeskæftigede i landdistrikterne, og dermed bidrager de til mangfoldighed og energi. Deres omsætning og indtjening er ikke fastlagt i forbindelse med undersøgelsen, men det står klart, at alle disse virksomheder faktisk skaber et levebrød for ejere og ansatte. Trods en bred vifte af udfordringer er der ingen af dem, som overvejer at dreje nøglen om. De ser stort set alle positivt på potentialerne for fremtiden.

46 småskalaproducenter indgår i undersøgelsen, men det er langt fra de eneste i Danmark. Der findes ikke et samlet overblik over antallet af småskala fødevarerproducenter, blandt andet fordi der ikke findes en formel branchebetegnelse for dem. Som det blev illustreret af eksemplerne, går virksomhedernes aktiviteter ofte på kryds og tværs af de gængse brancheopdelinger og dermed statistiske opgørelsesmetoder.

Dette afsnit skitserer forskellige handlemuligheder, som sigter mod at styrke iværksætteri, vækst, udvikling og indtjening i småskala fødevarerproduktion i landdistrikterne. Det handler også om, hvordan man kan sænke de barrierer, som producenterne oplever. Modtagerne af budskaberne om handling er mange: nogle

virkemidler ligger hos myndigheder på lokalt, regionalt og nationalt niveau, andre retter sig mod organisationer og sammenslutninger inden for fødevarerområdet, og atter andre er handlemuligheder, som forudsætter en aktivitet fra individuelle eller grupper af producenter. Der er med andre ord brug for handling, og der er mange aktører, som kan bidrage til at fremme og bedre vilkårene for småskala fødevarerproduktion.

Handlemulighederne beskrives under følgende overskrifter:

- Initiativer, som fremmer iværksætteri
- Initiativer, som styrker innovation og forretningsudvikling
- Initiativer, som skaber synlighed og imagefordele for småskalaproducenter og/eller i landdistrikterne
- Initiativer, som skaber markedsadgang
- Initiativer, som fornyr fødevarer-netværkene
- Initiativer med konsumentinvolvering.

De fleste af de indsatser, som nævnes nedenfor, springer ud af respondenternes allerede eksisterende praksis og erfaringer og deres umiddelbare ønsker og behov.



INITIATIVER, SOM FREMMER IVÆRKSÆTTERI

Denne gruppe af initiativer bygger på, at der er plads på markedet til flere småskala fødevarerproducenter, og at der er adskillige produktgrupper, som kan opdyrkes yderligere af nye aktører. Det er også en gruppe af initiativer, som tager i betragtning, at iværksættere i småskala fødevarerproduktion kommer med vidt forskellige uddannelser, erhvervsbaggrunde og vidensmæssig ballast.

› **Fremme af småskala fødevarerproduktion i LAG-udviklingsplanerne**

og opsøgende arbejde hos potentielle iværksættere fra LAG-koordinatorene og bestyrelser. Her er der tale om at søge at fremme og motivere de lokale udviklingsinitiativer nedefra og med en lokal indsats og at gøre opmærksom på muligheder for at skaffe økonomiske tilskud til etablering af småskala virksomheder og diversificering i landbrugsbedrifters produktion m.v.

› **Indsatsområder i væksthuse til styrkelsen af fødevareriværksætteri**

Flere af væksthuse ser vækstpotentialer i fødevarerområdet, og fokus kan styrkes mod iværksættere, der har planer om at vokse og udvikle sig til mere internationalt orienterede virksomheder. Væksthuse tilbyder hjælp til nogle af de emner, som ofte er svage punkter hos iværksættere inden for småskala fødevarer, herunder udarbejdelse af forretningsplaner, systematisering af salg på det danske marked og eksportmarkederne, adgang til fremmedkapital, m.v. Viden om småskala fødevarerproduktion kunne opgraderes i væksthuse, hvis den mangler.

› **Landboforeningernes iværksætterrådgivning**

Iværksætteri i fødevarerområdet springer ofte ud af almindelige landbrugsmæssige aktiviteter. Nogle landboforeninger tilbyder rådgivning, som kan hjælpe iværksættere et stykke ad vejen. Der kan være behov for at styrke landboforeningernes arbejde med at støtte landbrugernes udarbejdelse og indførelse af de forretningsmodeller, som netop ligger i

grænsefladen mellem ordinær landbrugsvirksomhed og fødevarerforarbejdning.

› **Uddannelsessystemet som rugekasse**

Videreudvikling og styrkelse af erhvervsskolernes og professionskolernes fødevarerelaterede entreprenørskabsorientering, både i de direkte fødevarerorienterede fag som kok, slagter, bager osv., men også i områder som landbrug, skovbrug, levnedsmiddeltekniik. Erhvervsskolerne og professionskolerne bør i højere grad ind i Industri-4.0.-tankegang. Der findes mange internationalt veldokumenterede modeller til at træne de studerendes iværksætterorientering og -kapacitet, og disse kan anbefales trukket mere ind i det danske uddannelsessystem, og der findes også modeller som skaber resultater i partnerskaber med erhverv og organisationer.

› **Fra hobby til professionel virksomhed**

Der kan være behov for en udvikling af iværksætterinitiativer, som kan fange den hobbyorienterede fødevarerinteresse op, og som anerkender, at start af småskalavirksomheder finder sted på deltid, som meningsfuld aftrapning på en pensionisttilværelse m.v. Dette kan eventuelt initieres af foreningsaktører og foregå gennem workshops, festivalkoncepter m.v. Nogle af de små brancheorganisationer, fx inden for biavl eller kaninavl, har også hobbymedlemmer, og sådanne foreninger kan yde bidrag til, at flere udvikler deres hobby i retning af en professionel virksomhed.

› **Fødevarerinkubatorer**

Der findes "tørre" inkubatorer, som giver gode rammer for iværksættere, men der mangler inkubator-køkkener, hvor iværksættere kan eksperimentere, udvikle og sætte gang i den første produktion og være i et stimulerende iværksættermiljø. Det kan anbefales, at man følger Ausumgaards, Vestfyns og Odsherreds initiativer omkring fødevarercentre og sigter mod at etablere tilsvarende faciliteter andre steder i landet baseret på erfaringer herfra.



› Mobilisering af business angels og fremmedkapital

Vækstfremme koster penge, og det er ikke altid, at iværksætterne selv har midler. Her kan business angels komme ind. Potentielle fødevareriværksættere kan gøres bedre opmærksom på mulighederne i at søge fremmedkapital, og netværk af business angels og business venture kapitalfirmaer kan ligeledes hjælpes til at se potentialer i fødevarerområdet. Det er blandt andet væksthuse, som har muligheder for at skabe kontakter mellem iværksættere og finansiering.

› Styrkelse af virksomhedsknopskydning

Mange iværksættere er spinoffs fra andre småskalaproducenter eller fra større fødevareraktører, og etableringen sker ofte i fuld forståelse med "modervirksomheden", idet et konstruktivt samarbejde kan forsætte til gavn for begge parter. Det er blandt andet de lokale erhvervsforeninger m.v., som måske kan se potentialer, lave opsøgende virksomhed, arrangere møder m.v. med henblik på at fremme en sådan vækstskabende virksomhedsknopskydning.

INITIATIVER, SOM FREMMER INNOVATION OG FORRETNINGSUDVIKLING

Man ser af undersøgelsen en særdeles livskraftig kreativitet, især for så vidt angår udvikling af smag og kvalitet, men også trimning af de oplevelsesmæssige dimensioner, som er afgørende for at skabe interesse og salg. Men respondenternes beskrivelser af deres virksomheders udvikling illustrerer også, at de i nogle tilfælde kan gå i stå og stivne i deres rutiner, og at det kan være vanskeligt at komme op i et højere gear. De kan mangle udsynet til og grebet om nye forretningsmuligheder og -modeller. Nedenfor skitseres en række initiativer, som sigter på forretningsudvikling og innovation.

› Vækstpartnerskaber

Nogle af regionerne og vækstforaerne har fødevarer med i deres vækstpartnerskaber. Fødevarerindvinklen kan og bør også omfatte de mindre virksomheder. Vækstpartnerskaberne sikrer en sammenhængende og prioriteret indsats og en allokering af ressourcer til konkrete udviklingsaktiviteter, som også involverer virksomhederne, herunder skabelse af vækst-klynger.

› Landdistriktsvækstpiloter og InnoBooster

Landdistriktsvækstpiloter og InnoBooster er ordninger administreret af Innovationsfonden, og de vil

kunne komme landdistrikternes småskala fødevarerproducenter til gode. Det er ordninger, som bidrager til at tilføre ekspertviden og til at få gennemført et udviklingsprojekt, som kan skabe vækst.

› Produkt- og procesudviklingstilskud

Der findes allerede en række tilskudsordninger til virksomheder, for eksempel gennem Landdistriktsprogrammet. Det er blandt andet LAG'erne og landboorganisationerne, som har til opgave at fremme virksomhedernes kendskab til disse ordninger og at assistere dem i ansøgningsprocesserne.

› Generationsskifte

Et velplanlagt generationsskifte kan være en vigtig stimulan til at gå op i gear i småskalavirksomhederne. Der findes i erhvervsfremmesystemet webbaseret støtte og rådgivning til konstruktive og vækstorienterede generationsskifteprocesser, som denne virksomhedsgruppe måske med fordel kan bruge mere og tidligere.

› Kompetenceboost for produktinnovation

Småskalaproducenterne er meget nysgerrige og vidensøgende, men de kan måske hjælpes til at få relevante ekstrakompetencer hurtigere og lettere.

Der kan arbejdes med eksempelvis studieture til udlandet, indkaldelse af videnspersoner til seminarer, mentorforløb osv. Det fremgår af undersøgelsen, at vigtige fremskridt på produktsiden sker, når småskalaproducenterne sætter sig for at samarbejde med nogle af de dygtigste og mest kreative kokke, og dette kan måske stimuleres til at omfatte producenter, som ikke umiddelbart har kontakter ind i madverdenens jetset. Småskalaproducenterne kan også bruge hinanden til kompetenceudvikling, og det sker blandt andet i fødevarer-netværkene.

› **Teknologifremme for procesinnovation**

Der findes og kan udvikles småskaleteknologi, som kan fremme produktiviteten uden at sætte håndværkskvaliteter over styr. Mange småskalavirksomheder kan have nytte af en teknologisk opgradering. Spredning af viden kan ske ved messedeltagelse og virksomhedsbesøg. Teknologi- og innovationsscouts, fx ved udenrigstjenesten, kan måske være behjælpelige med at sikre, at viden kanaliseres tilbage til de danske småskalafødevarerproducenter. GTS-instituttet AgroTech har taget initiativer i dette område, men der er også andre firmaer i feltet, som kan mobiliseres i småskalavirksomhedernes bestræbelser på at fremme deres procesinnovation.

› **Universitetsalliancer**

Universiteternes forskere og studerende vil ofte

gerne have virkelighedsnære projekter, hvor de føler, de kan være med til at gøre en forskel. Virksomhederne får et bedre langsigtet brugbart netværk i vidensmiljøerne, men også at virksomhederne og branchen eksponeres for nye iværksætterpotentia-ler.

› **Proaktive myndigheder**

Jo dygtigere fagligt set, at myndighederne er til kontrol- og certificeringsarbejde, desto bedre er virksomhederne stillet. Myndighederne skal være fremme med den nyeste viden og sikre en implementering i det praktiske forvaltningsarbejde. Herved kan de indirekte hjælpe virksomheder med at være konkurrencedygtige over for danske og ikke mindst udenlandske konkurrenter. Virksomhederne efterspørger, at myndigheder er i aktiv dialog med enkeltvirksomheder, brancheorganisationer og andre, som kan være med til at sikre en forvaltningsmæssig proaktivitet.

› **Dokumentationssystemer for kvalitet**

Økologimærket er et meget succesfuldt dansk kvalitetsstempel. Der bør arbejdes med at opdatere, men også undersøge andre kvalitetsmuligheder i nye produktkategorier. Brancheorganisationer, for eksempel inden for vin, arbejder i denne retning. Andre produktkategorier kan overvejes, især hvis det kan give positioneringsfordele på det internationale marked.

INITIATIVER, SOM ØGER STEDBUNDEN SYNLIGHED FOR SMÅSKALAPRODUCENTERNE OG LANDDISTRIKTERNE

Mange (men ikke alle) småskala fødevarerproducenter benytter sig aktivt af de stedbundne ressourcer som produktionsforudsætninger. Men de stedbundne ressourcer er også et bidrag til at styrke produkterne og firmaernes image. Det er en gensidig proces. Småskalaproducenterne har fordele af de stedbundne kvaliteter, men landdistrikterne har lige så meget gavn af, at områderne forbindes med kvalitetsprodukter. Symbiosen mellem mad og land bidrager til produkt-salg, men også til turisme og muligvis interessen for at

bosætte sig på landet. Man kan arbejde blandt andet med følgende former for indsats:

› **Begivenhedsinitiativer**

Der er en klar opadgående tendens i antallet af fødevarerfestivaler og fødevarermarkeder, og de bliver mere varierede. For mange af især de mindste producenter er disse begivenheder en vigtig salgskanal og kontakt med markedet. Andre deltager, fordi de føler sig som en del af lokalområdet og ønsker at



bidrage til stedets image. Der er generelle fødevarerebegivenheder, men også nogen, der sætter fokus på særlige produkter med egenskendetegn: lam, kartofler, æbler, jordbær, muslinger, jomfruummer osv. Under alle omstændigheder er der behov for at styrke og professionalisere madbegivenheder og give småskalaproducenterne og deres samarbejdspartnere en aktiv rolle.

› **Turismemarkedsføring**

Gårdbutikker og fødevarerebegivenheder m.v. markedsføres allerede i vidt omfang i forbindelse med turisme, og enkeltvirksomheder tager også initiativ til at få placeret foldere i især sommerhuse og campingpladser, hvilket kan være en god måde at få kontakt med et turismepublikum. Madruter, som motiverer turisterne til at lægge vejen forbi flere udbydere i en region, er blandt andet et initiativ for fødevarerenetværkene m.fl., som også arbejder med at organisere madlavningskurser, børneworkshop o.l., som inddrager udvalgte fødevarereproducenter og restauranter.

› **Sammenbinding med væsentlige landskabelige attraktionsværdier**

Landdistrikterne og landskaberne har stedbundne fordele, som er varige og unikke, og det benytter mange producenter og netværk sig af: Lammefjorden, Vadehavet, Limfjorden. Man kan skabe nye stedbundne associationspunkter til at styrke

kendskabet til produkterne og sammenhængene med mikroklima og kultur. Geopark Odsherred er eksempelvis startet på en sådan proces. Et aktivt og innovativt landskabsophæng kan også styrkes i andre landskabstyper og regioner, og der savnes også, at sådanne indikatorer følges op af landskabsforvaltning i kommunalt og statsligt regi.

› **Indstiftelse af nye eller styrket udnyttelse af eksisterende "awards"**

Nogle virksomheder får en mediesynlighed ved at stille op til konkurrencer af forskellig art, danske eller internationale. Konkurrencer er kendte i fødevarerektoren. Flere virksomheder kan gøres klar til at deltage i sådanne konkurrencer. Med udvikling af det stedbundne element kan mulighederne fremmes yderligere, således at det både kommer producenter og lokalområder til gode ved at indstifte nye "awards", hvor der mangler sådanne.

› **Ressourcegrundlaget gentænkt**

Strategiske erhvervsfremmeorienterede analyseaktiviteter kan centrerer omkring bio-økonomi (herunder udnyttelse af restprodukter), agroforestri (fødevarereproduktion i som sideproduktion i skovområder), naturgenopretning, madspildsreduktion, som kortlægger fremtidige vækstmuligheder med fokus på småskalaproduktion. Nye politiske prioriteter kan give grobund for madiværksættere af typer, som vi endnu ikke kender til.

INITIATIVER, SOM SKABER MARKEDSADGANG

Det er måske simpelt at åbne en gårdbutik. Men at professionalisere og ekspandere salget og markedsføringen uden for det snævre lokalområde og på eksportmarkederne er en anden sag. Det kan være forudsætningen for, at en småskalaproducent går ind i en positiv vækstspiral. Der er i denne undersøgelse mange eksempler på, hvordan der skabes markedsadgang uden at kompromittere virksomhedernes image som småskala kvalitetsproducenter. En fremme af sådanne udviklingstendenser kan indebære følgende:

› **Åbning af eksportmarkederne**

Initiativer kan eksempelvis omfatte systematisk repræsentation på fødevarermesser i Danmark og udlandet. Småskalaproducenterne og deres netværk kan assisteres af blandt andet udenrigsministeriet og Eksportrådet med at få viden om godkendelsesprocedurer og certificeringer, og som kan tilbyde virksomhederne eksportsparring. Småøernes Fødevarerenetværk er startet på et overordentligt ambitiøst eksportfremstød til Japan, hvilket er et





eksempel på, at selv fjerne og vanskelige markeder ikke nødvendigvis er lukket for de små producenter.

› **Allianceskabelse med co-brandere**

Nogle fødevarerprodukter kommer ikke ud på markedet som effekt af deres egne egenskaber alene, men fordi de i samspil med andre produkter får en ekstra værdi og gennemslagskraft. Det er især restauranter, herunder ikke mindst i de større byer, som er "snepløve" for småskalaproducenterne.

› **Udnyttelse af detailhandlens nyorientering**

Der er opblødning undersvejs i detailhandlens ellers centraliserede indkøbsadfærd, og nogle af småskalaproducenterne har været aktive i COOPs kampagne med at få flere lokale produkter på hylderne, dog ikke alle med lige stor tilfredshed. Der er behov for at arbejde på at styrke denne udvikling både fra småskalaproducenterne fællesskaber og netværk, men også ved at de enkelte småskalaproducenter selv udnytter de nye muligheder, som åbner sig i detailhandlen. Grossisterne er vigtige partnere for småskalaproducenterne og garanter for, at varer kommer på hylderne både i supermarkeder og specialbutikker i Danmark og udlandet. Professionalisering af samarbejdet med mellemændene er en vigtig del af en styrket markedsadgang. Der er muligvis plads til flere grossister, som tjener småskalaproducenterne interesser i Danmark og udlandet.

› **Digitalisering af småskala fødevarer**

Det kan virke paradoksalt at foreslå at digitalisere småskala fødevarer – mange af dem skal hentes på produktionsstedet, og der er stadig jord på. Imidlertid er disse fødevarerprodukter særdeles egnede til at få et liv på Internettet. Nogle kan blive bedre til e-handel. Andre kan udnytte de sociale medier mere direkte, for eksempel i forbindelse med markedsføring, lancering af nye produkter, annoncering af markedsdage, udbud af kurser, udveksling af opskrifter osv. Småskalaproducenter og deres rådgivere og samarbejdspartnere kan også bruge Big Data. Der er tale om at hægte småskalafødevarerproducenter effektivt op på en "Industri 4.0" tankegang. Det vil sige udvikling af former for relationsbygning og databrug, som vi først nu er ved at tage hul på, men som formentlig vil blive hovedingredienser i fremtidens erhvervspolitik.

› **Logistikken** – at få flyttet varerne fra producenten til forbrugeren – er et kritisk punkt for mange småskalaproducenter. Der kan være brug for at arbejde med eksisterende leverandører på området om bedre servicering af de små fødevarerproducenter, eller samarbejde om at skabe alternative, for eksempel mere "uberiserede" (dele-økonomi) former for transportmodeller end de kendte. Der er også meget spildkørsel, som står i stor kontrast til mange producenters bæredygtige profil. Også af den årsag er der brug for initiativer til mere rationelle transportkoncepter.

INITIATIVER, SOM FORNYR FØDEVARENETVÆRKENE

Analysen i denne rapport demonstrerer, at fødevarer-netværkene bruges og skifter format løbende. Men samtidig er der en stor ambivalens om deres effektivitet generelt og deres målretning i forhold til de enkelte småskalavirksomheders behov. Der kan være grund til at arbejde på at udvikle nye modeller for fødevarer-netværkene med henblik på, at de dels fortsat kan understøtte nye småskala fødevarer-virksomheder, dels at de kan virke for de mere erfarne og lidt større

virksomheder, som er dem, der i dag udtrykker flest forbehold over for fødevarer-netværkene. Småskala fødevarerproducenter efterspørger især, at netværkene hjælper dem med markedsadgangen herunder både i Danmark og udlandet.

› **Kapacitetsopbygning i eksisterende netværk**

Mange netværk fungerer godt, og medlemmerne



er glade for dem. Der kan være brug for, at deres gennemslagskraft bliver større, men det kræver i almindelighed ekstra eksterne ressourcer. Netværkene kan blive bedre til at starte og indgå i projektføreløb, herunder sådanne, som er støttet af eksempelvis vækstfonde, men også projekter, som drives sammen med andre organisationer. Sigtet hermed er at yde medlemmerne en endnu bedre service, dvs. dynamisk erfaringsudveksling og videnstilførelse og synlighed på mange platforme.

› **Klyngedannelser**

Udviklingen af klyngedannelser skal skabe en indre sammenhæng i et erhvervsområde, som omfatter ikke bare producenter, men også andre aktører, herunder vigtige leverandørkategorier, vidensinstitutioner, centrale myndigheder m.v. Klynger er bredere sammensat end netværk. Nogle af småskalaproducenterne kan formentlig have gavn at opnå en tilknytning til klynger, som også omfatter større fødevarerproducenter og organisationer. Alle regioner har eller har haft initiativer i denne kategori. Klyngedannelser kan bidrage til, at de danske småskalaproducenter i højere grad vender sig mod større og udenlandske markeder. Klyngerne kan også have til formål at sikre, at danske småskalaproducenter får perspektivrige samarbejdsrelationer i hele værdikæden, og at de hjælpes til at gentænke deres forretningsmodeller.

› **Lokale netværk med oplevelsesfundament**

Man kan anbefale, at nogle af de lokale fødevarer-netværk overvejer at udvikle sig i retning af mere fleksible konstellationer, som i højere grad definerer deres eksistensberettigelse i konkrete begivenheder og oplevelsesorienterede aktiviteter, og at de i samspil med andre styrker lokalområdets (fødevarer) image. Det kan handle om at være aktiv i fødevaremarkeder, festivaler, konkurrencer og kurser. Samarbejdspartnere er her frivillige organisationer, turistorganisationer m.v. Eksempelvis har Kulinarisk Sydfyn udviklet sig i denne retning.

› **Internationalisering af netværk**

Danske småskalaproducenter og deres samarbejdspartnere kan også med fordel interessere sig

for i højere grad at tage del under internationale netværkskoncepter med en stor appel og profil. Herunder kan eksempelvis nævnes "Slow Food" bevægelsen. Større udadvendthed mod nordiske initiativer og europæiske konstellationer kan være med til at sikre nyttige kontakter og videns- og afsætningskanaler, herunder eksempelvis ind i Culinary Heritage netværket.

› **Stærkere brancheorganisationer**

Mange efterspørger, at brancheorganisationernes gears op. Virksomhederne vil gerne have gode kolleger og fagligt specialiserede rådgivere at drøfte faglige spørgsmål med. Men det handler lige så meget om, at branchenetværkene også er i dialog med myndigheder og andre aktører omkring de mere generelle rammebetingelser for forskellige kategorier af småskalaproduktion.

› **Netværk som mediepushere**

Smagen af Danmark som paraplyorganisation og netværkene i øvrigt bør over tid udvikle sig til at være en aktør, hvis hovedopgave er at "infiltrere" medierne med de gode historier og "snakker med", når der regnes spørgsmål i offentlighed. Den hypermedieprofessionelle organisation får også andre til at være ambassadører, herunder særligt effektivt kendisser. Det er et PR-påvirkningsorgan, som skal have mange andre virkemidler i brug end en hjemmeside og et nyhedsbrev.

INITIATIVER MED KONSUMENTINVOLVERING

I modsætning til for eksempel Arla, Nestlé, Danish Crown og andre store virksomheder har småskala fødevarerproducenterne en konkurrencefordel i form af, at de kan skabe og dyrke nære og innovationsskabende og salgsfremmende relationer med deres kunder og andre samarbejdspartnere. Det skaber loyalitet, mening og vidensudveksling, som går begge veje. Samspillet med kunderne kan være rent lokalt, men også række vidt over geografi, herunder mellem land og by og på tværs af landegrænser. Mange eksempler i denne undersøgelse illustrerer værdien af denne relationsbygning. Udnyttelsen af denne særlige konkurrencefordel kan måske styrkes ved følgende initiativer:

› Udnyttelse af de sociale medier

Nogle, herunder blandt andet børnefamilier, vil gerne følge "deres" producent af fødevarer, evt. følge netop den vare, som de har en interesse i, for eksempel julegåsen fra gæsling til ovnklar mad. Der handler om mange ting: læring, oplevelser, forsyning, fødevarerikkerhed m.v. En lang række producenter i denne undersøgelse har meget gode erfaringer med at skabe en loyalitet og interesse for produkterne og produktionen gennem tekst, billeder, små film osv. Der kommer også brugbar feedback fra kunderne. En enkelt af de interviewede har ved en åben og ærlig dialog haft held til at afværge et truende negativt image ved risikobefængte varer, som måtte trækkes tilbage. Det er vigtigt, at småskalaproducenterne kommer til at beherske sociale medier og vælger former og intensitet, som passer til deres virksomhed.

› Crowdsourcing

Crowdsourcing handler om at hente viden og ekspertise ind fra "mængden", og i dette tilfælde kunder og andre interessenter. Samtidig gælder det om at komme tættere på sine kunder og udvikle et produkt, som forbrugerne vil købe. Der findes internationale og meget velfungerende websites til crowdsourcing, fx InnoCentive, hvor virksomheder med et problem eller behov beder offentligheden om hjælp. Der udloves et honorar til en løsning, som vælges. Paraply-fødevarer-netværk, fx Smagen

af Danmark, kan interessere sig for at udvikle en crowdsourcing på egen hjemmeside eller i et særligt regi sammen med andre aktører i området.

› Crowdfunding er netværksfinansiering

Der findes danske initiativer, eksempelvis boomerang.dk, hvor private og virksomheder søger kontakt med folk, der vil være med til at finansiere initiativer mod forskellige former for modydelse. Kickstarter er et kendt internationalt crowdfunding-site, som også kan benyttes i Danmark. De er flere forskellige former for crowdfunding: donationsbaseret, lånebaseret, rewardbaseret og aktiebaseret. Der er stiftet en dansk crowdfunding forening, som arbejder på at udvikle og sikre regulering af den "nye andelsbevægelse", som kan være af interesse for kommende iværksættere i småskala fødevarer.

› Crowdfarming

er det begreb, som handler om, at forbrugerne inviteres til at komme meget tæt på produktionen, og nærmest deltage i den. Kunderne kommer helt tæt på processen, kan følge årets og døgnets gang. Måske har de adopteret et træ eller en gris. De kan aflægge fysiske besøg, og kan købe varerne på nettet eller på stedet. I samme genre findes initiativer, hvor medlemmerne kommer ud og giver en hånd med i marken eller produktionen.

› Foreninger og fællesskaber

For nogle småskala producenter giver det god mening at engagere sig i foreninger og fællesskaber med en stærk forbrugerstyring eller forbrugerenengagement. Det kan eksempelvis være Stop Spild af Mad og Københavns Fødevarerfællesskab.





LITTERATUR OM SMÅSKALA FØDEVAREPRODUKTION I LANDDISTRIKTER

- Brink, T. (2010). *Innovation og vækst på landet. Hvad karakteriserer virksomheder, der deltager i fødevarenetværk?* Esbjerg: Center for Landdistriktsforskning.
- Erhvervs- og Vækstministeriet (2015). *Crowdfunding i Danmark*. København.
- Eriksen, S. N. (2015). *Experience Innovation for Small Food and Tourism Firms*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 15(sup1), 83-97.
- Hjalager, A.M. (2006). *Småskala fødevareproduktion*. Høstebro: VIFU.
- Hjalager, A-M., Thuesen, A. A., Fisker, J. K., & Finke, H. B. (2016). *Festivaler og begivenheder i landdistrikterne*. Esbjerg: Center for Landdistriktsforskning
- ICROFTS, 2015, *Økologiens bidrag til samfundsgoder*. Aarhus Universitet.
- IRIS Group (2015). *Kortlægning af regional erhvervsfremme*.
- Johansen, P. H., Hoff, H., & Jørgensen, A. G. (2015). *Land og By og Mad*. Esbjerg: Center for landdistriktsforskning.
- Jørgensen, T., Halkier, H., & James, L. (2015). *Produktion af madoplevelser for kystturister -Fire danske case-studier*. Institut for Kultur og Globale Studier, Aalborg Universitet.
- Kjørboe, N. K., Sramkova, H., & Krarup, M. (2015). *Moving towards a circular economy:-successful Nordic business models*. Copenhagen: Nordisk Ministerråd.
- Kolle, S., Mørk, T., & Grunert, K. G. (2014). *Ny nordisk mad 10 år efter*. DCA-Nationalt center for fødevarer og jordbrug.
- Manniche, J. (2013). *Territorial knowledge dynamics and alternative food: The case of Bornholm*. PhD. Thesis. Nexø: CRT.
- Munksgaard, K. B., & Medlin, C. J. (2014). *Self-and collective-interests: Using formal network activities for developing firms' business*. Industrial Marketing Management, 43(4), 613-621.
- Rasmussen, B., & Andersen, P. D. (2010). *Udvikling af videnplatform for strategizing agrifood innovation i et regionalt perspektiv*. DTU Management.
- Smagen Nordjylland (2016). *Flere lokale fødevarer til turister via viden*. Aalborg.
- Strand, M., & Grunert, K. G. (2010). *Vurdering af den økonomiske betydning af Ny Nordisk Mad*. Aarhus School of Business, Aarhus University, MAPP Centre, Aarhus.
- Videnscenter for Landbrug (2014). *Deltidslandmændenes samfundsøkonomiske betydning*. Aarhus.



EN STOR TAK TIL DE VIRKSOMHEDER, SOM HAR DELTAGET I UNDERSØGELSEN:

Aqua Vitae Sydfyn
www.aquavitaesydfyn.dk

Biosynergy A/S - Is fra Skarø
www.isfraskaroe.dk

Bisserup Fisk
www.bisserupfisk.dk

Bornholms Mosteri A/S
www.bornholmmosteri.dk

Bryghuset Møn ApS
www.bryghusetmoen.dk

Busk Økologi
www.buskokologi.com

Byrial ApS
www.byrial.dk

Christiansø Pigens sild
www.christiansoe-pigens-sild.dk

Dalsbakkegård
www.dalsbakkegaard.dk

Dyrehøj Vingaard I/S
www.dyrehoj-vingaard.dk

Frederiksdal Kirsebærvin A/S
www.frederiksdal.com

Fru Møllers Mølleri
www.frumollersmollerier.dk

Frydendal Ismejeri
www.frydendal-ismejerier.dk

Gråsten Fjerkræ A/S
www.unghanen.dk

Halkær Ådal Økologisk ApS
www.halkaeraadal.dk

Havtorn Bornholm ApS - Høstet
www.hoestet.dk

Holmgaard Gårdbageri
www.holmgaard-mols.dk

Honningdrene
www.honningdrene.dk

Hårbølle Mejeri og Osteri
www.harbollemerier.dk

Jyske Raavarer A/S
www.jyskeraavarer.dk

Karamel Kompagniet A/S
www.karamelkompagniet.dk

Kernegaarden
www.kernegaarden.dk

Krusmølle
www.krusmoelle.dk

Lammefjordens Spisekammer
www.lammefjordens-spisekammer.dk

Læsø Salt A/S
www.saltsyderiet.dk

Mejnerts Mølle A/S
www.mejnerts.dk

Nordisk Tang - Nordic Seaweed ApS
www.nordisktang.dk

Sejerø-Gæs A/S
www.horsekaer.dk

Selleberg Specialiteter - Kær ApS
www.sellebergspecialiteter.dk

Sidinge Gårdbutik & Frugtplantage
www.sidinge.dk

Skærtøft Mølle A/S
www.skaertoft.dk

Slagter Munch ApS
www.munch-skagen.dk

Stauning Whisky A/S
www.stauningwhisky.dk

Stenalt
www.stenalt.dk

Stilling Naturbolcher
www.stilling-naturbolcher.dk

Struer Håndbryg
www.struerhaandbryg.dk

Staarup Haandbryg
www.staarup.dk

Toft Care ApS
www.toft-care.dk

Vendsysselske Grønlangkål ApS
www.vendsysselske-groenlangkaal.dk

Venø Kartofler og Lam
www.venoe-lam.dk

Vestjyske Delikatesser I/S
www.vestjyskedelikatesser.dk

Vingaarden Lille Gadegård
www.a7.dk

Øko Ged og Grønt
www.ged-gront.dk

Øselund Gedeosteri
www.oeselund.dk

Aabybro Mejeri - Ryå Is
www.ryaais.dk

Aarsdale Silderøgeri ApS
www.aarsdalesilderoegeri.dk



