



DESIGN2NETWORK



INDUSTRIENS  
FOND FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation



# FØDEVAREINDUSTRIEN

PARADIGMESKIFTE MED GLOBALE OPBRUD  
OG LOKALE TENDENSER



#### INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A  
1263 København K  
[www.industriensfond.dk](http://www.industriensfond.dk)

#### DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10  
6000 Kolding  
[www.designskolenkolding.dk](http://www.designskolenkolding.dk)

#### SYDDANSK UNIVERSITET

Institut for Entreprenørskab  
og Relationsledelse  
Universitetsparken 1  
6000 Kolding  
[www.sdu.dk/ier](http://www.sdu.dk/ier)

#### DESIGN OG PRODUKTION

[Hegnet.dk](http://Hegnet.dk)

Denne rapport er udarbejdet i forbindelse med udviklings- og forskningsprojektet Design2Network, og har til formål at skitsere dynamikker, konkurrence og samarbejde i den danske fødevarerindustri. Rapporten har et særligt fokus på de mange leverandører i fødevarerindustrien: Hvilke udfordringer står leverandørerne overfor, hvilke veje frem ser de, og hvilke fremtider ser de for branchen?

Design2Network er støttet af Industriens Fond, og sætter fokus på 'leverandørdreven innovation'. Leverandørdreven innovation er en metode til at styrke danske leverandørers konkurrenceevne gennem innovativt samarbejde med kunder og egne underleverandører. I samarbejde med over 100 virksomheder og mere end 20 erhvervs konsulenter er der i projektet udviklet en række koncepter og værktøjer, som kan hjælpe danske leverandører med at udvide deres rolle i innovative samarbejder. Målet er at rykke leverandører fra en traditionel rolle som fleksibel kundetilpasser til innovativ kundeudvikler.

Der er udgivet rapporter for fødevarerindustrien, jern- og metalindustrien, plast- og gummiindustrien samt tekstil- og beklædningsindustrien.

Se mere på: [www.design2network.dk](http://www.design2network.dk)



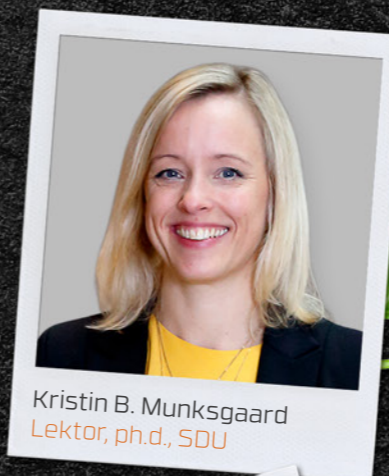
## FØDEVAREINDUSTRIEN

PARADIGMESKIFTE MED GLOBALE OPBRUD  
OG LOKALE TENDENSER

# /INDHOLD

00	_ Forord .....	6
01	_ Indledning .....	8
02	_ Underleverandørerne i fokus .....	10
03	_ Opbrud i branchen og underleverandørernes forretningsvilkår .....	12
04	_ Omstilling til nye udfordringer .....	16
05	_ Den innovative underleverandør – branchespecifikke udviklingstræk .....	22
06	_ Hvad byder fremtiden på? .....	26
07	_ Referencer .....	28

## DESIGN2NETWORK TEAMET:



Desuden en stor tak til tidligere kolleger i teamet:  
Helene Toft Thomsen  
Susanne Jensen  
Steffen M. Bastholm  
Jytte Jørgensen  
Charlotte Patterson

# 00

## \_Forord

Kristin B. Munksgaard

Denne rapport er skrevet til virksomhedsledere, konsulenter og andre med en særlig interesse for den danske fødevarerindustri.

Rapporten bygger på en række casestudier gennemført blandt udvalgte virksomheder i branchen. Målet har været at give nuancerede billeder af danske fødevarer virksomheders samarbejde, belyse forskellige opfattelser af rollen som underleverandør samt indblik i de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, som virksomheder i branchen står med her og nu. Der trækkes desuden på oplysninger fra Danmarks Statistik samt information fra relevante hjemmesider og brancheforeninger. Desuden er en række brancheeksperter inviteret for at nuancere de generelle tendenser i branchen og give deres syn på fremtidens udfordringer og muligheder.

Design2Network vil gerne takke de involverede virksomheder og eksperter for deres bidrag til projektet.

God fornøjelse!

*Kristin B. Munksgaard, ph.d., lektor  
Projektleder Design2Network*



**Målt i produktion,  
eksport og arbejdsstyrke  
er fødevarerindustrien  
til stadighed en af  
de vigtigste industrielle  
sektorer i Danmark**

# 01

## \_Indledning



Der peges fra flere sider på, at lokale varer er den nye bølge, der nu skyller ind over branchen. Interessen for lokale fødevarer er styret af forbrugeres ønsker for sporbarhed og fokus på bæredygtighed. Denne tendens kan på sigt være med til at rykke detailhandlens konstruktion i Danmark.

Den danske fødevarerindustri har traditionelt spillet en afgørende rolle i det danske erhvervslandskab, hvor branchen i dag tæller næsten en fjerdedel af den samlede industrielle omsætning (Danmarks Statistik, 2016). Målt i produktion, eksport og arbejdsstyrke er fødevarerindustrien til stadighed en af de vigtigste industrielle sektorer i Danmark. På grund af den socioøkonomiske betydning får branchen generelt megen opmærksomhed – politisk, i dagspressen samt blandt interesse- og brancheorganisationer.

Historisk set har branchen gennemgået flere udviklingstrin fra opblomstringen af andelsbevægelsen til industrialiseringen af både landbrugserhverv og fødevarerproduktion. I mejerisektoren var der således omkring år 1900 ca. 1.000 andelsmejerier i Danmark og smørekseporten udgjorde på det tidspunkt næsten halvdelen af den samlede danske eksport. Lige efter 2. verdenskrig udgjorde smørekseporten stadig ca. 40 % af den samlede danske eksport (Hansen, 2005). I dag er fødevarerindustrien kendetegnet ved, at få store aktører præger fx mejeri, slagteri og detailhandel, idet flere mindre

aktører over tid har slået sig sammen eller er blevet opkøbt af de større spillere i markedet. Der er således sket en kraftig horisontal og vertikal integration. Men der er samtidig en vækst i underskoven af små og lokale fødevarerproducenter og leverandører, som i disse år nyder en stigende interesse fra forbrugere og detailhandel.

Den økologiske bølge har i de senere år præget industrien. Der er stadig flere landmænd, der dropper den konventionelle produktion og om lægger til økologi – her kan ganske enkelt skabes en bedre forretning (Landbrug & Fødevarer, 2016). Den økologiske dagsorden har samtidig medført et styrket og mere intensivt samarbejde fra jord til bord, og detailkæderne har i dag både hylder og markedsføring dedikeret til økologien. Det hører også med, at mens den danske fødevarereksport er stagneret og periodisk faldende, så stiger eksporten af økologiske fødevarer stærkt (Danmarks Statistik, 2015). Der peges fra flere sider på, at lokale varer er den nye bølge, der nu skyller ind over branchen. Interessen for lokale fødevarer er styret af

forbrugeres ønsker for sporbarhed og fokus på bæredygtighed. Denne tendens kan på sigt være med til at rykke detailhandlens konstruktion i Danmark. Således letter de store detailhandlere på kravene til, at lokale producenter skal kunne levere landsdækkende. Det er blevet en forretning at hente de lokale producenters produkter til udvalgte lokale butikker.

Den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse i fødevarerindustrien med 29 ansatte er større end den gennemsnitlige størrelse i fremstillingsindustrien på 17 ansatte. Men på trods af dette er virksomhedsstørrelsen i branchen faldende, hvilket skyldes de senere års opblomstring af små lokale fødevarerproducenter. Desuden satte finanskrisen sine spor i fødevarerindustrien ved et fald i antallet af virksomheder på 16% (Jensen og Christensen 2015).

Produktiviteten i fødevarerindustrien, målt som omsætning pr. medarbejder, er høj i forhold til andre brancher i fremstillingsindustrien. Fødevarerindustrien har oplevet en gunstig udvikling, som er bedre end landsgennemsnittet.

Udviklingen kan skyldes, at virksomhederne ved hjælp af investeringer i automatiseringer bringer sig i en situation, hvor de kan producere mere ved brug af færre hænder – en udvikling som er uundgåelig for at kunne fastholde konkurrenceevne og dermed produktion i et højt lønsområde som Danmark (Jensen og Christensen, 2015). Også for fødevareraktivitetens udvikling og fortsatte vækst spiller innovation en stadig stigende rolle, da innovation kan være med til at bevare konkurrencedygtigheden. I forhold til de udenlandske leverandører gør danske leverandører sig konkurrencedygtige på kvalitet og fødevarer sikkerhed. Men det er et spørgsmål om tid, før danske fødevarerleverandører er nødt til at finde nye konkurrenceparametre, hvilket gør innovation til en afgørende faktor inden for branchen og dens konkurrence med det globale marked. Det dilemma, som præger fødevarerindustrien i dag, er på den ene side kendetegnet ved stor global skala og på den anden side lokal og bæredygtig produktion. Dette dilemma skaber drivkræfter, der trækker i forskellige retninger og giver forskellige typer af muligheder for danske fødevareraktiviteter.

<sup>1</sup> Opgørelsen er foretaget samlet for fødevarer, drikkevarer og tobaksprodukter

## 02

Underleverandørerne  
i fokus

Indenfor fremstilling af fødevarer<sup>1</sup> er andelen af virksomheder, der har status af underleverandører, generelt lav (28,7%) sammenlignet med eksempelvis jern- og metalindustrien samt plastindustrien, der begge ligger over 60% (Drejer et al., 2015).

**I dag inddrages de danske fødevarerleverandører i højere grad end tidligere i de produktionsforberedende faser – med andre ord bidrager leverandørerne nu mere til den helt spæde idegenereringsfase hos kunden.**

Der sker i disse år ændringer i de opgaver, som de danske fødevarerleverandører påtager sig. I dag inddrages de danske fødevarerleverandører i højere grad end tidligere i de produktionsforberedende faser – med andre ord bidrager leverandørerne nu mere til den helt spæde idegenereringsfase hos kunden. Her bidrager leverandøren med rådgivning om, hvad og hvordan der skal udvikles, og sammen med kunden findes det reelle behov for udvikling. Flere leverandører har en decideret strategi for at bidrage til kundernes innovation eller har kundesamarbejdet som en integreret del af deres forretningsmodel. Resultatet er både stabile og

langvarige relationer mellem leverandører og deres både mindre og større kunder.

Udviklingen ses også internationalt i fødevarerindustrien, hvor arbejdsdelingen intensiveres. Eksempelvis har Danmark oplevet en stigende import af halvfabrikata fx fra slagterier i Østeuropa, hvor slagtning og opskæring underlægges opbruddet i det internationale forædlingssystem. Den danske fødevarereksport og -import er desuden præget af et betydeligt element af variantbytte.

## VIDSTE DU?

Mange danske fødevarerproducenter kommer oftest ikke med en foruddefineret ordre, men søger rådgivning til udvikling hos leverandøren.

<sup>1</sup> Opgørelsen er foretaget samlet for fødevarer, drikkevarer og tobaksprodukter

## Flere leverandører har en decideret strategi for at bidrage til kundernes innovation eller har kundesamarbejdet som en integreret del af deres forretningsmodel

**🔍** "Det, vi arbejder ud fra, er jo ikke kun at kunne levere men også at rådgive". Således siger innovationschef Charles Johansen hos ingrediensproducenten Solina om virksomhedens rolle i udviklingssamarbejder med kunderne. Solina inddrages tidligt i kundens udviklingsproces og som oftest allerede under idéfasen. Her bidrager Solina med rådgivning om, hvad der skal

udvikles, og sammen med kunden findes det reelle behov for udvikling. Kunden har som oftest ikke en foruddefineret ordre, når de kommer til Solina, men søger rådgivning om, hvad ordren skal indeholde. Hvis kunden har en fastlagt ordre, er Solina ikke bange for at trække kunden tilbage med det formål at finde frem til kundens reelle behov.

## 03

## Opbrud i branchen og underleverandørernes forretningsvilkår

**Der ses tendenser i retning mod øget internationalisering, og flere danske fødevarer virksomheder kigger uden for landets grænser, når det kommer til ekspansion og vækst.**

Ifølge Andreas Jensen fra Syddansk Fødevareklynge er der i disse år tendenser til brud med de eksisterende markedsstrukturer i branchen. Der ses tendenser i retning mod øget internationalisering, og flere danske fødevarer virksomheder kigger uden for landets grænser, når det kommer til ekspansion og vækst. Dette skyldes ifølge Andreas Jensen primært den markedsstruktur, som hersker i den danske fødevarerbranche: *"Vi har to store dominerende detailkæder. Nogle gange er det derfor lidt nemmere at flytte salget bare lidt syd for grænsen – i Hamborg har de store supermarkeder nemlig fx selvstændige indkøbere."*

Markedsstrukturen i branchen kan både være en fordel og en ulempe for de danske fødevarer leverandører, men uanset hvad kræver det, at virksomhederne tager et aktivt valg med de

risici, der ifølge Andreas Jensen kan følge: *"Vi ser eksempler på, at supermarkedskæderne i de årlige prisforhandlinger lige pludselig trækker stikket på en virksomhed, hvor virksomheden har bygget hele sin afsætning og forretning op omkring denne kunde."*

### DEN GLOBALE KONKURRENCE

Internationaliseringen rummer også på længere sigt en anden tendens, med et stort vækstpotentiale for de danske fødevarer leverandører. Ifølge Lone Ryg Olsen, CEO ved Danish Food Cluster, stiger det globale befolkningstal fortsat og især middelklassen, hvilket fremmer efterspørgslen efter fødevarer sikkerhed og kvalitetsfødevarer: *"Der kommer en helt ny kundegruppe, altså den her meget hurtigt voksende middelklasse, på vækstmarkederne, især i Asien, som vil efterspørge nogle helt andre ting, end man har oplevet hidtil."*

Udviklingen fører til nogle stærke forretningsmæssige dilemmaer for forædlingskæderne for fødevarer, idet der ofte skal balanceres mellem

## VIDSTE DU?

Det opleves af mange som en konstant kamp at skabe plads til innovation i virksomhedernes hverdag.

et fokus på produktudvikling samt differentiering og et konkurrencemæssigt prispres, som skal efterleves. Lone Ryg Olsen uddyber: *"Fødevareindustrien skal samtidig kunne håndtere to modsatrettede tendenser: at klare det, der er lige nu – samtidigt med, at de forbereder sig på det, der kommer i fremtiden."*

**Udviklingen fører til nogle stærke forretningsmæssige dilemmaer for forædlingskæderne for fødevarer, idet der ofte skal balanceres mellem et fokus på produktudvikling samt differentiering og et konkurrencemæssigt prispres, som skal efterleves.**


Fødevareindustriens globale forretningsmuligheder ligger ikke kun i produkterne. Andreas Jensen fra Syddansk Fødevareklynge forklarer: *"Vi eksporterer viden til rigtig mange steder, så der er jo nogen, som står og ånder os i nakken på at kunne producere lige så godt og måske endda billigere. Det truer vores produktion og position som førende på det her område. Der er derfor et stigende fokus på innovation. Det er Danmark, der skal hæve barren – det er det, vi er kendt for [...] Mange af de danske fødevarer virksomheder er ambitiøse, og har hele tiden fokus på at gøre tingene bedre, end de gør i forvejen."* Det er ifølge Andreas Jensen innovation, der er med til at fjerne fokus på pris, og det der gør danske virksomheder til attraktive samarbejdspartnere – frem for udenlandske leverandører, der kan producere væsentligt billigere, end vi kan herhjemme.

Lone Ryg Olsen, som er CEO hos Danish Food Cluster, støtter op om disse konkurrenceparametre og fortæller, at de danske fødevarer leverandører er mindre pris- og omkostningsfokuseret. De har ligeledes højere margin, fordi de er mere researchtunge end internationale leverandører. Når de danske leverandører bruger mere tid på de indledende faser af produktudviklingen, er der også et behov for at kunne tjene denne ekstra arbejdstid ind igen.

Det er ifølge Lone Ryg Olsen en konstant kamp at skabe plads til innovation i virksomhedernes dagligdag. Det er uanset, om man er en stor virksomhed og tjener mange penge, eller er en lille virksomhed, der kæmper for en plads på markederne. Det er samtidig ikke kun virksomhedens ledelse, der skal håndtere dilemmaerne i dagligdagen, det er også den enkelte medarbejder. I nogle virksomheder er innovationen i høj grad drevet af ledelsen, men andre steder kan innovationen ifølge Lone Ryg Olsen være drevet af en ildsjæl, der sidder længere nede i hierarkiet.

**For nogle af de lokale fødevarer producenter medfører den globale udvikling et modsvarende fokus på helt tætte geografiske, lokale markeder. For andre af de lokale fødevarer producenter giver de lokale, differentierede produkter adgang til nichemarkeder både lokalt og internationalt.**

For nogle virksomheder bliver et modsvar til den globale konkurrence et øget fokus på differentiering, høj kvalitet i produkterne samt nærhed og bæredygtighed. Det er netop dette modsvar, som ses i den øgede produktion af lokale fødevarer. For nogle af de lokale fødevarer producenter medfører den globale udvikling et modsvarende fokus på helt tætte geografiske, lokale markeder. For andre af de lokale fødevarer producenter giver de lokale, differentierede produkter adgang til nichemarkeder både lokalt og internationalt.

A photograph of a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at documents and sticky notes. One person is holding a coffee cup. The scene is brightly lit, suggesting an office environment. The image is partially overlaid with a dark orange gradient on the right side, where the text is located.

Når de danske leverandører bruger mere tid på de indledende faser af produktudviklingen, er der også et behov for at kunne tjene denne ekstra arbejdstid ind igen



## 04

## \_Omstilling til nye vilkår

En af de største udfordringer for leverandører inden for fødevarerbranchen er, at produktudviklingsprocesser som regel er lange – fra den første idé til produktet er på markedet. Det skyldes dels et langvarigt udviklings- og dokumentationsarbejde, dels at de store detailkæder som regel ønsker omkring et halvt år til at indarbejde de nye produkter i deres portefølje. Derfor skal leverandøren have fingeren på pulsen med, hvad forbrugerne efterspørger i fremtiden, hvilket selvsagt er en krævende opgave. For at opnå denne forbrugerindsigt får nogle virksomheder foretaget analyser blandt deres professionelle kunder og involverer slutbrugere i udvikling og tests af nye produkter, hvilket giver et indblik i nye trends og i den reelle brug af produktet.

#### INDSIGT I FORBRUGERNES ADFÆRD OG BEHOV

Ifølge Andreas Jensen fra Syddansk Fødevarerklynge er innovationen hos de danske fødevarer- virksomheder ofte drevet af behov hos forbrugerne. Han nævner netop lokale fødevarer som et eksempel på en tendens, der leder til innovation hos de danske fødevarer- virksomheder: "Jeg ved ikke, om finanskrisen har gjort, at vi søger

tilbage til det nære og vores traditioner. Men der er ingen tvivl om, at tendensen er drevet af forbrugerne. Vi har et krav til, at vi vil have det lokale, det nære og det lækre. Det er der ingen tvivl om."

**Når leverandører inden for metal- eller plastbranchen finder nye teknologier til fx optimering af overfladesikkerhed eller hvordan producenterne kan benytte færre kemikalier i produktionen, så affødes nye muligheder for salg og udvikling i fødevarerindustrien.**


En anden forbrugertrend, der fylder markedet og innovationsperspektivet hos de danske fødevarer- producenter for øjeblikket, er anvendelse af restprodukter. Andreas Jensen uddyber: "Mange virksomheder ser en værditilvækst i at følge forbrugertendensen om genanvendelse og det at undgå madspild, som fx hvis en juiceproducent har presset en saft og derefter overvejer, hvordan de får brugt den tilbageblivende pulp til at skabe værdi. På den måde popper der mange nye, sjove og skæve produkter såvel som virksomheder op med idéer, man aldrig har set før." Nogle aktivistiske forbrugergrupper og brugerfællesskaber påvirker desuden ret direkte både lokal produktion og lokal distribution (eksempler herpå

er fx lokale kogræsserlaug og -foreninger samt hjemmesider og apps til salg af overskydende produkter fra fx bagerier og restauranter).

Bevidstheden om udviklingen i forbrugertrends har en klar afsmittende effekt på leverandørernes innovationsprocesser. Hvor mange innovationsprojekter tidligere typisk blev iværksat på kundens initiativ, så er den tendens nu ved at vende. Nye idéer til produktudvikling kommer oftere og oftere fra leverandørerne, fortæller Andreas Jensen fra Syddansk Fødevarerklynge: "Hvis de ikke ved, hvad der rører sig, vil leverandøren opleve forsinkelse, hvis den viden først skal fra kunde til virksomhed til leverandør. Underleverandørerne bruger helt klart mere tid på at finde ud af, hvad der rører sig i markedet – ligesom leverandøren selv afsøger kundens kunde."

#### INNOVATIVE SAMSPIL

Der er lang tradition for samarbejde i den danske fødevarerindustri, som ifølge Lone Ryg Olsen, CEO hos Danish Food Cluster, skyldes, at Danmark er et lille land med begrænsede naturlige

 "Det er sjovt at løse problemer hos kunden i samarbejde med leverandøren. At skabe et samarbejde, der får noget andet til at opstå end det, der plejer." Metoden til det er for Vivi Kjersgaard, produktchef hos Hørkram Foodservice A/S, en række værktøjer, hvoraf et meget bevidst mindset især gør sig gældende. Hun gør rigtig meget ud af at arbejde med idéer med et åbent sind. Når hun samler leverandører og kunder til fælles udvikling af nye fødevarer, er det første på dagsordenen at fortælle alle involverede, at det er en åben proces. "Det er et mindset. Hele tiden at tænke, at hvis der kommer en idé, så er

#### VIDSTE DU?

For at sikre konkurrencedygtighed har danske fødevarer- virksomheder helt tilbage fra andelsbevægelsen bygget stærke traditioner for samarbejde.

ressourcer og dyr arbejdskraft: "Samarbejdet har ikke bare eksisteret mellem leverandør og producent, men også mellem myndigheder og industri." Afgørende for dette kulturelle samarbejdsfokus er et særligt mindset hos de danske fødevarer- virksomheder, fortæller Lone Ryg Olsen: "Den danske kultur opfordrer til, at vi er åbne og har en grundlæggende tillid til hinanden. Mindsettet er lettere set hos virksomheder, der prioriterer udvikling og forskning højt, da de har et højere overskud i hverdagen og generelt tjener flere penge."

Samspil med andre brancher fungerer også som >

# Flere markante personer og virksomheder har startet bølger af nye ideer i det danske køkken og hele fødevareresektoren

De bedste løsninger skabes, når leverandører med deres viden om fx ingredienser, forpakning og hygiejne er med til at indkredse kundens problem og behov – i fællesskab med kunden og i sidste ende med forbrugerne i centrum.

- › kilde til nye idéer og udviklingsmetoder blandt danske fødevarerleverandører, fortæller Andreas Jensen fra Syddansk Fødevarerklynge. Når leverandører inden for metal- eller plastbranchen finder nye teknologier til fx optimering af overfladesikkerhed eller hvordan producenterne kan benytte færre kemikalier i produktionen, så affødes nye muligheder for salg og udvikling i fødevarerindustrien.

Flere markante personer og virksomheder (fx mikrobryggerierne, Meyers Madhus, Noma og Aarstiderne, for at nævne nogle få) har startet bølger af nye ideer i det danske køkken og hele fødevareresektoren. Her henter flere leverandører inspiration – også til at inddrage forskellige parter fra det omkringliggende netværk direkte i udviklingssamarbejdet med kunden. Ekspert, kokke og andre partnere bidrager med kompetencer, som leverandørerne ikke selv besidder, eller giver ekstra inspiration til at løse den specifikke udviklingsopgave. Formålet er i alle tilfælde at skabe et optimalt innovationsmiljø.

## LEVERANDØRFÆLLESSKABER

Andreas Jensen fra Syddansk Fødevarerklynge oplever, at leverandører i stigende grad viser interesse for fælles salgsarbejde. Han henviser til eksempler på, at et sådant samarbejde har flyttet salget over 10%. Sådanne resultater kan fx opnås ved at ansætte en person, der bruger alle sine ressourcer på at besøge kunderne og forhandle de rette priser.

Det sker også, at de mindre leverandører samarbejder med de større leverandører i branchen – ofte gennem et produktionssamarbejde og i nogle tilfælde også gennem samarbejde om innovation. Der er ifølge Andreas Jensen sket et skift i måden, større leverandører anskuer mindre leverandørers kunnen, og man ser nu anderledes på udviklingspotentialer i de 'ulige' samarbejder. Ifølge Andreas Jensen ligger der også et CSR-perspektiv i samarbejdet med mindre leverandører, da de større kan tilskrive sig titlen som ansvarfuld partner i branchen. De større leverandører kan fx have ledig eller særlig specialiseret produktionskapacitet, mens de mindre leverandører mangler. Ifølge Andreas Jensen vil branchen fremadrettet se flere af sådanne samarbejder blandt branchens leverandører, hvilket kan være med til at redde flere af de mindre leverandører fra at lukke eller blive opkøbt: *"Hvis de finder den rigtige måde at arbejde sammen på, så er relationerne blivende. Relationen kan variere i graden, men består som regel."*

## VIDSTE DU?

Flere større fødevarerVirksomheder begynder at se værdien i at samarbejde med mindre leverandører.

### DRIVKRAFTEN I NETVÆRKET

Innovation opstår sjældent gennem traditionelle samarbejdsformer, hvor leverandører blot involveres ved starten af produktionen og bidrager til udviklingen ud fra kundens ordre og specifikationer. De bedste løsninger skabes, når leverandører med deres viden om fx ingredienser, forpakning og hygiejne er med til at indkredse kundens problem og behov – i fællesskab med kunden og i sidste ende med forbrugerne i centrum. Med andre ord udvides det innovative råderum, når viden og kompetencer fra flere parter sættes i spil.

**Når den enkelte virksomhed i samarbejdet med egne kunder og leverandører møder kundernes og leverandørernes andre partnere – så kan sådan en proces også skabe helt nye relationer og netværk.**

Andreas Jensen fra Syddansk Fødevareklynge understreger, at flere fødevarevirksomheder finder en drivkraft og nogle netværksfordele i samarbejdet med både kunder og leverandører, hvor nye udviklingsmuligheder opstår: *”Det, der tidligere udelukkende var et kunde-spørgsmål, bliver nu pludselig også til et leverandør-spørgsmål.”*

Casestudier viser, at danske fødevareleverandører oplever, at deres egen konkurrenceevne styrkes, når de skaber innovative bidrag til deres kunders udvikling. Åbenheden og dialogen på tværs af kunder og leverandører er et centralt fundament for samarbejdet og relationerne. Produktchef hos Hørkram Foodservice, Vivi Kjersgaard, fortæller: *”Det skærper dynamikken og synergieffekten i gruppen, og den personlige relation bliver tættere, bedre og mere givende.”* Når den enkelte virksomhed i samarbejdet med egne kunder og leverandører møder kundernes og leverandørernes andre partnere – så kan sådan en proces også skabe helt nye relationer og netværk.

**Casestudier viser, at danske fødevareleverandører oplever, at deres egen konkurrenceevne styrkes, når de skaber innovative bidrag til deres kunders udvikling**

## 05

## \_Den innovative underleverandør

Branchespecifikke udviklingstræk

Der er forskel på, hvor meget indflydelse de proaktive og innovative leverandører kan få hos deres kunder. Især oplever nogle leverandører udfordringer med at få indflydelse på produktudviklingen hos de større fødevarerproducenter og hos detailhandlen. Samarbejdet med de mindre kunder synes at falde mere naturligt.

**Der er forskel på, hvor meget indflydelse de proaktive og innovative leverandører kan få hos deres kunder.**

Hvis forespørgslen kommer fra en stor kunde, er den typisk gennemarbejdet ud fra bl.a. markedsundersøgelser, og derfor bliver det ofte en meget kundestyret proces. I samarbejdet med mindre kunder er der andre muligheder for, at leverandørerne kan præge udviklingsprocessen, fordi disse kunder ofte ikke har det marketingapparat, som større kunder besidder. Det giver en kortere udviklingsproces, fordi der er færre led. Samtidig er der også en større risikovillighed til at prøve nogle nye ting af. Dog stiller dette højere krav til leverandøren selv for at sikre, at markedet er klar til de nye produkter.

**EN KOORDINERENDE ROLLE**

For de leverandører, der har en mere proaktiv og koordinerende rolle i forhold til kundernes produktudvikling, viser der sig et tilsvarende nyt fokus på virksomhedens egne underleverandører. Andreas Jensen fra Syddansk Fødevareklynge understreger vigtigheden af ikke kun at lytte til kunden, men også have fat i egne underleverandører og stille krav til deres bidrag for at løse opgaven bedst muligt. Han uddyber: *"På den måde bliver underleverandøren mere professionaliseret, og får muligheden for at rykke sig mod nye opgaver i værdikæden."*

Konkret viser casestudier fra fødevarerindustrien, at underleverandører bliver inviteret med til virksomhedens fælles udviklingsmøder med kunden, og at udviklingsformålet er gået fra kun at fokusere på kundens interesser til nu at omfavne de fælles interesser i det pågældende udviklingsprojekt.

Virksomheden Easyfood inddrager ofte underleverandører tidligt i udviklingsprocessen for at benytte deres specifikke viden og kompetencer

For at kunne nå målet om at udvikle innovative produkter og slå igennem på internationale markeder arbejder Easyfood strategisk med deres kunderelationer. Selvom en kunde omsætningsmæssigt er lille, så kan samarbejdet godt give et meget vigtigt vidensbidrag. Det får Easyfood til at prioritere sådanne samarbejder. Kirsten Møller, som er innovationschef hos

Easyfood, siger følgende om en strategisk samarbejdspartner. *"De er en lille kunde, som står for en meget lille del af vores omsætning, men den viden, de kan give os, er bare helt enorm. Derfor, sådan helt strategisk set, så er de en meget vigtig kunde for, at vi kan komme ud over landets grænser og komme ud til nogle af de store coffee shops ude i verden."*

**For de leverandører, der har en mere proaktiv og koordinerende rolle i forhold til kundernes produktudvikling, viser der sig et tilsvarende nyt fokus på virksomhedens egne underleverandører.**

til at udvikle recepter og produkter i samarbejde med kunderne. Udover at kunne trække på underleverandørernes kompetencer, oplever Easyfood også, at processen forløber hurtigere. Innovationschef Kirsten Møller Jensen fortæller: *"Det var mere effektivt, fordi de havde noget viden, vi ikke havde."* Indkøbschef Mette Sørensen hos Easyfood supplerer: *"Vi har udviklet os helt vildt meget sammen med vores leverandører, og vi har været modige i forhold til at turde lægge nogle projekter ud til dem."*

**DEN INTERNE ORGANISERING**

Større inddragelse af partnere og varetagelse af det koordinerende led i samarbejdet mellem kunder og egne underleverandører stiller nye krav til den interne koordinering og interne tilgang til udvikling. På den baggrund vælger flere virksomheder at omstrukturere interne processer. Den nye strategi og bevægelsen mod en mere kundeudviklende rolle vedrører og udfordrer fx de eksisterende rutiner i salgsafdelingen, da sælgerne nu ikke blot skal videregive

kundens ønsker til udviklingsafdelingen, men være mere proaktive i forhold til udvikling – det handler i højere grad om at finde fælles interesser for udvikling.

For innovationschef hos Solina, Charles Johansen, er det vigtigt at ansætte medarbejdere med forskellige kompetencer, som kan være med til at udvikle samt udfordre hinanden internt. Det er ifølge Charles Johansen også væsentligt at kunne arbejde på tværs af afdelinger, da dette er med til at sikre dynamik og proaktivitet. Solina har i flere år arbejdet med 'Key Account Product Developers'. Solina bruger disse produktudviklere som sælgere for at kunne samle opgaverne omkring én person, således at kunderne ikke skal i dialog med flere. Det er kulturen at rekruttere produktudviklere, som også er kommercielt tænkende og tør indgå i dialog >

**VIDSTE DU?**

Samarbejdet med mindre kunder er vigtig, fordi her er ofte flere muligheder for fælles vidensudveksling og innovation.



## VIDSTE DU?

Fælles seminarer og workshops er en gennemgående metode til samarbejde hos de innovative danske leverandører i fødevarerindustrien.

- › med kunden, fortæller Charles Johansen: *”Det er godt med en lidt ekstrovert profil – at man kan gå i dialog med kunderne, kan snakke med kunderne og kan sige fra over for kunderne.”*

Administrerende direktør hos Easyfood, Flemming Paasch, fortæller, at en af de væsentligste parametre for deres kundeudviklende rolle er kulturen: *”For mig at se er den stærkeste konkurrenceparameter kulturen. Det bærende element i den her virksomhed og vores rolle som leverandør er vores kultur”*. Kulturen skabes gennem et stærkt ledelsesmæssigt fokus på virksomhedens værdier, som medarbejderne løbende er blevet målt på. Desuden stiller udviklingen krav til involvering af medarbejderne

**På fælles seminarer og workshops kan virksomheden i samarbejde med kunder og egne underleverandører fx sætte fokus på trends og tendenser i branchen. Målet med sådanne aktiviteter er at give kunderne inspiration, der kan føre til konkrete udviklingsopgaver.**

i virksomheden for at skabe en fælles retning for arbejdet med leverandørdreven innovation. I denne forbindelse er det essentielt at give medarbejderne ansvar for og ejerskab til virksomhedens udvikling.

### METODER I SAMARBEJDET


På fælles seminarer og workshops kan virksomheden i samarbejde med kunder og egne underleverandører fx sætte fokus på trends og tendenser i branchen. Målet med sådanne aktiviteter er at give kunderne inspiration, der kan føre til konkrete udviklingsopgaver.

Workshops er en integreret del af Dairy Fruits måde at produktudvikle på. Den tidlige involvering i kundens proces er vigtig for at få afstemt forventningerne: *”Vi kan se, at det har fungeret. Efterhånden har kunderne også godt kunnet se, at de opnår rigtig meget ved lige at bruge den ekstra tid tidligere i processen, for så når de højst sandsynligt hurtigere i mål.”* Af og til inddrager Dairy Fruit egne leverandører, og i enkelte


projekter har de haft både repræsentanter fra den direkte kunde og detalledet med: *”Det betyder utrolig meget, at de er med, for så har de haft medindflydelse fra starten”*, tilføjer Søren Navne, som er global marketing director hos Dairy Fruit.

Nogle leverandører forsøger sig med digitale tiltag for at udvikle samarbejdsaktiviteter med kunder og leverandører. Easyfood har således

implementeret et digitalt kommunikationsværktøj, hvor al intern og ekstern kommunikation omkring udviklingsprojekter samles: her formidles viden, aktiviteter og opgaver, så kunder og leverandører kan byde ind med yderligere viden og kompetencer, og der skabes dermed grobund for fælles udvikling. Den digitale platform giver mulighed for en bred kommunikation blandt virksomhedens udviklingspartnere.

 Søren Navne, som er global marketing director hos Dairy Fruit, fortæller om deres anvendelse af idégenereringsværktøjer internt i virksomheden: *”Vi har jo sådan et idégenereringsværktøj, som vi bruger. Først er der en ’fri’ halv time, hvor vi genererer alle de ideer, vi kan. Vi sidder sammen, men arbejder egentlig selvstændigt. Herefter*

*kommer en periode, hvor idéerne smides op i luften, og vi sammen finder fælles pointer. Herefter idegenererer vi igen. Til sidst har vi så den der med hattene (Edward de Bonos tænkehatte ed.), hvor vi hver især kommer med input og vurderer, alt efter hvilken rolle, vi spiller.”*



**Større inddragelse af partnere og varetagelse af det koordinerende led i samarbejdet mellem kunder og egne underleverandører stiller nye krav til den interne koordinering og interne tilgang til udvikling**

## 06

\_Hvad byder  
fremtiden på?

Man kan sige, at der er ved at opstå et paradigmeskifte i form af en innovationsbølge, som udgår fra innovative iværksættere i fødevarerindustrien og aktivistiske forbrugere. Bølgen spredt sig som ringe i vandet til de bredere lag af leverandører og producenter og trænger stille og roligt ind hos detailkæderne – om end i forskelligt tempo og på forskellig vis.

**Det mulige paradigmeskifte i den danske fødevarerindustri er blandt andet drevet af aktivistiske forbrugere og brugerbaserede produktionsfællesskaber med præferencer for det nære og inkluderende, som ønsker at kende til landbruget og fødevarerproduktionen indefra.**

Ifølge Andreas Jensen fra Syddansk Fødevarerklynge vil økologi fortsat fylde meget for de danske fødevarerleverandører, men lokale fødevarer vil være lige så bærende for flere producenter: *”Jeg tror, det bliver en udfordring for de danske leverandører, hvis man bare kører fuldstændig videre på den konventionelle vej, og ikke forbedrer sig gennem bæredygtighed. Men for de små producenter, tror jeg, at fortællingen om det lokale og gode håndværk er lige så bærende som økologien.”*

Lone Ryg Olsen, CEO hos Danish Food Cluster, mener, at økologi ikke i sig selv vil komme til at fylde fremtidsperspektivet hos de danske fødevarerleverandører. Økologi bliver i stedet et middel til at nå en bedre udnyttelse af ressourcer, og de danske leverandører kommer fremadrettet til at kigge mere på modificerede fødevarer.

Det mulige paradigmeskifte i den danske fødevarerindustri er blandt andet drevet af aktivistiske forbrugere og brugerbaserede produktionsfællesskaber med præferencer for det nære og inkluderende, som ønsker at kende til landbruget og fødevarerproduktionen indefra. Ifølge Lone Ryg Olsen kommer den danske forbruger og fødevareraktiviteter i fremtiden til at ændre opfattelse – fx af hvad der er godt og sundt: *”Lige nu er opfattelsen, at det skal være naturligt. Det skal være nært. Denne opfattelse kommer til at ændres til en mere teknisk opfattelse af fødevarer. Vi kommer til at skulle acceptere, at fødevarer kan være helt anderledes end hidtil.”*

Lone Ryg Olsen mener, at der også er bevægelser inden for det digitale område på forbrugersiden, hvor der i stigende grad købes dagligvarer online. Dette vil ændre meget på strukturen i

**Samlet set kan paradigmeskiftet medvirke til, at det danske hjemmemarked udvikler sig til et innovativt laboratorium, som understøtter innovationen hos stordriftsbaserede fødevarerproducenter, der betjener de internationale markeder.**

den danske fødevarerbranche, da gatekeeperne ikke længere vil være de store supermarkeds-kæder, hvilket kommer til at ændre meget. I denne ændring ligger også et stort potentiale i samarbejde med andre industrier, som fx teknologien og muligheden for at levere dagligvarer ud via droner.

Andreas Jensen fra Syddansk Fødevarerklynge forklarer, at teknologi kan anses som en force for dansk fødevarerproduktion, fordi mulighederne for at skabe nye innovative løsninger øges i takt med, at teknologien udvikles. Teknologien er således ikke kun en del af paradigmeskiftet, men også som en trussel mod fremtidens tendens, der bygger på bæredygtighed, da det bliver svært at fastholde 'den gode historie', hvis udviklingen og produktionen automatiseres. Han fortæller: *”Teknologien er jo det, der bliver potentielt show-stoppere i udviklingen af mange små fødevareraktiviteter. Mange producenter koger selv deres ting ind og håndfylder det på glas. Med et semi-automatiseret pakkeri og produktion bliver det en udfordring at kunne fortælle historien omkring håndværket. At få bevaret kvaliteten i produktionen og den gode historie er en udfordring og kræver samtidigt en del ressourcer.”* Samlet set kan paradigmeskiftet medvirke til, at det danske hjemmemarked udvikler sig til et innovativt laboratorium, som understøtter innovationen hos stordriftsbaserede fødevarerproducenter, der betjener de internationale markeder.

#### EKSPERTERNES RÅD

Andreas Jensen fra Syddansk Fødevarerklynge råder danske leverandører inden for fødevarerindustrien til at blive endnu skarpere på deres forretning: *”Mange af de danske fødevarerleverandørers udfordringer vil være nemmere at gabe over, hvis de var skarpe på, hvor de skulle hen. Hvis de havde en fuldstændig klarlagt strategi, så tror jeg, at mange ting ville komme nemmere. Hvis man ikke efterlever sin strategi, så er den jo ikke det papir værd, som den er skrevet på.”*

Lone Ryg Olsen, CEO hos Danish Food Cluster, råder danske fødevarerleverandører til at fokusere på kvalitet og individualisering: *”Kvaliteten skal virkelig være i top og individuel. Forbrugerne bliver mere og mere individualiserede og vil selv vælge og sammensætte deres fødevarerprodukter”.*

Hun råder ligeledes danske fødevarerleverandører til at sætte fokus på at kunne rumme både kortsigtede og langsigtede målsætninger, der måske peger i forskellige retninger: *”De er nødt til at være lidt skizofrene, og de skal kunne rumme en splittethed. Der er både en kortsigtet situation, som fokuserer på drift, men samtidigt er der et mere langsigtet perspektiv, der fokuserer på udvikling. Lige nu er udviklingsspolet så lovent inden for fødevarerbranchen, mens driftsloppet er så presset, så der er rigtig langt mellem de to.”* Hun tilføjer: *”Jeg tror, det er klogt at have to perspektiver, som man hele tiden arbejder med på ledelsesniveau.”*

## 07

## \_Referencer

## REFERENCER

Christensen, P. R., Munksgaard, K. B., Bang, A., Astrup, W., Thomsen H. T., 2015. Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum. *CESFO Årsrapport 2015*, s. 57-62.

Danmarks Statistik, 2016. Statistisk Årbog: Industriens omsætning fordelt efter branche, s. 397. <http://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/GetPubFile.aspx?id=22258&sid=sektor>

Danmarks Statistik, 2015. Flere økologiske varer over grænsen. <http://www.dst.dk/da/Statistik/NytHtml?cid=20630>

Drejer, I, Andersen, P. H., Østergaard, C. R., Wæhrens, B. V., Johansen, J., Park, E., & Søberg, P. V. 2015. En kortlægning af underleverandører i Danmark, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet. *Industriens Fond, København*.

Jensen, S. og Christensen, P. R., 2015. Statistisk signalement: Fødevarer, tekstil- og beklædning, plast- og gummi samt metalindustrien. *Industriens Fond, Syddansk Universitet og Designskolen Kolding*.

Hansen, H. O. (2005). Vækst i fødevarerindustrien. *København: Handelshøjskolens Forlag*.

Landbrug & Fødevarer (2016). Fødevareklyngen eksporterer til hele verden Fakta om erhvervet 2016. <file:///C:/Users/kbm/Downloads/102830-lf-erhvervet-i-tal-2016-digital-low.pdf>

Munksgaard, K.B. & Patterson, C.M. (2013). Lige børn leger bedst? Fælles mål i samarbejdet mellem små og store fødevarevirksomheder. I: *CESFO Årsrapport 2013*. Freytag, P.V., Klyver, K. & Nielsen, S.L. (eds.).

## INTERVIEWLISTE

Solina Group, Danmark  
2970 Hørsholm  
Reference: Innovationschef Charles Johansen og strategisk indkøber Jens Gade Larsen  
[www.solina-group.eu](http://www.solina-group.eu)

Tulip Food Company A/S  
8940 Randers SV  
Reference: Global marketing director, Karen Østergaard  
[www.tulip.dk](http://www.tulip.dk)

Dairy Fruit A/S  
5260 Odense S  
Reference: Udviklingschef, Søren Navne  
[www.dairy-fruit.dk](http://www.dairy-fruit.dk)

Easyfood A/S  
6000 Kolding  
Reference: Administrerende direktør Flemming Paasch, innovationschef Kirsten Møller Jensen, indkøbschef Mette Sørensen og produktudvikler Sussi Phillip  
[www.easyfood.dk](http://www.easyfood.dk)

Hørkram Foodservice A/S  
4180 Sorø  
Reference: Produktchef Vivi Kjersgaard  
[www.hoka.dk](http://www.hoka.dk)

Lone Ryg Olsen  
CEO hos Danish Food Cluster  
[www.danishfoodcluster.dk](http://www.danishfoodcluster.dk)

Andreas Cæsar Møller Jensen  
Projektleder hos Syddansk Fødevareklynge  
[www.svf.dk](http://www.svf.dk)





DESIGN2NETWORK

#### INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A  
1263 København K  
[www.industriensfond.dk](http://www.industriensfond.dk)

#### DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10  
6000 Kolding  
[www.designskolenkolding.dk](http://www.designskolenkolding.dk)

#### INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE

Syddansk Universitet  
Universitetsparken 1  
6000 Kolding  
[www.sdu.dk/ier](http://www.sdu.dk/ier)



## FØDEVAREINDUSTRIEN

PARADIGMESKIFTE MED GLOBALE OPBRUD OG LOKALE TENDENSER