

Insikter #10

Innovation



Så lyfter vi innovationsförmågan i livsmedelsbranschen

Livsmedelsbranschens innovationsförmåga behöver stärkas. Ta del av vår rapport som analyserar de branschspecifika innovationsutmaningarna och identifierar de steg som värdekedjans aktörer behöver ta för att lyfta sitt innovationsarbete.

I KÖLVATTNET AV den nationella livsmedelsstrategin finns det starka röster som driver innovationsfrågan i branschen. Men medan många pratar om behovet av en stärkt innovationsförmåga är det få som går på djupet i de branschspecifika utmaningarna som finns och hur lösningarna ser ut.

Tillsammans med Lantmännen och Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) har vi på Macklean observerat problematiken och därför gjort en gemensam satsning för att ta fram Insikter #10. Vår förhoppning är att rapporten kan lägga grunden för att stärka enskilda företags innovationsförmåga och för en gemensam kraftsamling i branschen. Macklean står på egen hand för rapportens innehåll, analys och slutsatser.

macklean

Macklean är livsmedelsbranschens managementkonsulter och vi arbetar för att stärka våra kunders konkurrenskraft. Våra erbjudanden sträcker sig från omvärlds- och marknadsanalyser till företagsstyrning, strategiutveckling och projektledning. Bland våra kunder återfinns såväl livsmedelsindustri och dagligvaruhandel som tjänsteföretag och intresseorganisationer inom livsmedelssfären. Under de senaste sju åren har vi genom rapportserien Insikter utmanat och stärkt livsmedelsbranschen inom olika områden. Syftet med rapporterna är att ta ett grepp om aktuella, strategiskt viktiga ämnen där det finns ett kunskapsglapp eller en brist på lösningar. Detta görs exempelvis genom att belysa omvälvande omvärldstrender eller att ge vägledning i strategiska knäckfrågor.



Lantmännen

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Företaget ägs av 25 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 40 miljarder kronor på årsbasis. Med basen i spannmål förädlar Lantmännen åkermarkens resurser, med syftet att skapa ett livskraftigt lantbruk.



LANTBRUKARNAS RIKSFÖRBUND

LRF är en intresseorganisation som ska bidra till att skapa förutsättningar för konkurrenskraftiga företag inom det gröna näringslivet samt för att utveckla livs- och företagsmiljöer på landsbygden. LRF är den enda aktör som samlar det gröna näringslivet och arbetar bland annat med att skapa positiv opinion för Sveriges bönders verksamhet och produkter.



Inledning

LIVSMEDELSBRANSCHEN LIGGER EFTER andra branscher i förmågan att skapa kommersiellt framgångsrika innovationer, som går bortom små förbättringar och line extensions. Branschen beskrivs som en av de mest introverta och innovationsarbetet prioriteras inte tydligt på ledningsnivå.

För att bedriva ett framgångsrikt innovationsarbete behövs ett nära samarbete mellan värdekedjans olika led. I livsmedelskedjan finns dock betydande låsningar mellan leden, där aktörerna ofta beskyller varandra för de innovationsutmaningar som finns. Fokus läggs på hinder och problem istället för att tillsammans söka lösningar och nya innovationsmöjligheter.

Det här resulterar i att konkurrenskraften i den svenska livsmedelsbranschen inte är vad den kunde vara. En starkt innovationsförmåga är en nyckelfaktor såväl för att stärka enskilda företags konkurrenskraft som för att höja branschens förmåga att mota import och tillvarata exportmöjligheter.

Insikter #10 inleds med en fördjupning av den beskrivna problematiken, och de särskilda utmaningar som finns i livsmedelskedjans olika led. Därtill lägger rapporten stort fokus på vad enskilda företag i livsmedelsbranschen faktiskt kan göra för att stärka sin innovationsförmåga, såväl i de interna processerna och strukturerna som genom en mer externt inriktad ansats i innovationsarbetet. För att inspirera och praktiskt exemplifiera de modeller som introduceras beskriver vi löpande en rad framgångsrika svenska livsmedelsinnovationer och vad som har gjort att just de har lyckats. Slutligen introduceras ett antal förslag på branschinitiativ som behöver drivas gemensamt för att höja den samlade konkurrenskraften.

Innovation är nyckeln till långsiktig överlevnad och konkurrenskraft – utan den tappar alla verksamheter sin relevans över tid. Vår förhoppning är att Insikter #10 ska ge såväl inspiration som praktiska verktyg för att höja innovationsförmågan, både i det enskilda företaget och för branschen i stort!



Livsmedelskedjan ligger efter i innovationsarbetet

INTRESSET FÖR INNOVATION INOM LIVSMEDELSKEDJAN HAR ÖKAT, vilket syns på flera plan. Den svenska nationella livsmedelsstrategin har exempelvis lyft upp ”kunskap och innovation” som ett strategiskt område. Branschen ser också ett stort inflöde av nya företag inom agtech (primärproduktion) och foodtech (industri och handel), med sikte på att driva nyskapande innovation. Även de stora aktörerna i branschen har lanserat nya innovationsinitiativ. Vi ser exempelvis nya innovationshubbar och inkubatorer (t.ex. ICAX), stora FoU-satsningar (t.ex. Växtodlingscentrum av Region Skåne, Lantmännen, SLU och LRF) och nya innovationssatsningar (t.ex. Atria Sverige). På världsmarknaden framhålls amerikanska Amazons förvärv av dagligvarukedjan Whole Foods som ett tecken på att innovativa bolag har siktet inställt på livsmedelsbranschen.

Innovation är en viktig nyckel till framgång – i en global studie av Accenture menar 90% av företagens beslutfattare att företagets långsiktiga framgång kopplas till förmågan att utveckla och kommersialisera nyskapande innovation. 64% av samma beslutfattare menar dock också att det är lätt att hamna i ett ”line-extension”-tänk där resurserna läggs på lösningar med låg risk, vilket hämmar uppkomsten av radikala innovationer.

Men hur står sig egentligen innovationsarbetet i livsmedelsbranschen? Enligt Nielsen läggs en stor del av livsmedelsföretagens utvecklingsresurser på små innovationsidéer. I Europa har totala intäkter från nya produkter faktiskt minskat de senaste åren, samtidigt som antalet lanseringar ökat. Analysen visar också att en stor andel av de nya produkterna inbringar ytterst begränsade intäkter, vilket kan kategoriseras som ett misslyckande. Endast ett fåtal nyheter överlever mer än ett år i hyllan (många bransch-kunniga som vi talat med hänvisar till siffran en av tio).

I Sverige ligger livsmedelskedjan långt efter andra branscher i innovationssatsningar. Branschen är till exempel starkt underrepresenterad i projektansökningar till myndigheter som Vinnova. Ser man till forsknings- och utvecklingsbudgetar lägger livsmedelsbranschen 0,2–0,3% av omsättningen på FoU, medan andra varuproducerande företag lägger 3,2%. Jämfört med IT- elektronik- och tekniksektorn, som lägger cirka 22,5%, är skillnaden nästintill astronomisk. Företag och organisationer i kedjan har också svårt att attrahera topptalanger och experter från bland annat akademien, vilket minskar innovationskraften.

DEN SVENSKA SKOGSINDUSTRIN – ETT FRAMGÅNGSEXEMPEL



Den svenska skogssektorn är tillsammans med livsmedelskedjan kärnan i

de gröna näringarna. Båda producerar och förädlar råvaror från naturen, men skogssektorn är på flera områden en världsledande innovatör och därför en viktig inspirationskälla för hur livsmedelssektorn kan förbättra innovationsarbetet.

- En stark samarbetstradition och kontaktytor utanför den egna organisationen har gjort att branschaktörer kunnat enas om viktiga satsningar och hitta gemensamma utvecklingsprojekt, till exempel kring utveckling av nya material från skogsråvara.
- Uthållig industrifinansierad forskning med aktivt deltagande har gjort att branschen kunnat dela på

risker och kostnader i de tidiga forskningsfaserna och genererat världsledande forskningsresultat som implementerats enskilt av företagen.

- Branschaktörerna har, främst sedan nedgången i tidningspapper, utvecklat en förmåga att till exempel både skapa nya biobaserade produkter som utmanar plastförpackningen samtidigt som de varit duktiga på att arbeta med effektivitet och kostnader i produktionen. Därmed har de kunnat skapa både tillväxt och lönsamhet genom innovationsarbetet.

Ett område där branschen har drivit gemensamt innovationsarbete är korslimmat trä. Genom uthålliga satsningar kan träbranschen idag konkurrera med betong som byggnadsmaterial, både på pris men även vikt och klimatpåverkan. De flesta stora aktörerna, t.ex. Martinsons, och Stora Enso, har genomfört stora satsningar för att kommersialisera den nya tekniken.

Tre knutar som begränsar innovationskraften

Vi ser alltså att intresset för innovation har ökat under de senaste åren i livsmedelsbranschen. Samtidigt är det tydligt att branschen har ett antal stora utvecklingsområden och utmaningar att arbeta med. Vi har sammanfattat de viktigaste faktorerna som begränsar den svenska livsmedelskedjans innovationskraft i tre knutar. För att lyfta innovation såväl i livsmedelsbranschen som helhet, som i enskilda företag behöver dessa lösas upp. Hur det ska gå till adresserar vi senare i rapporten.



1. KORTSIKTIGHET OCH LÅGT RISKTAGANDE

De livsmedelsinnovationer som når slutkonsument är oftast produkter som lanseras i etablerade kategorier, med endast mindre förbättringar och förändringar. Andelen radikal innovation är därmed låg. Vad som saknas i många företag är ett strategiskt mod att satsa på innovation som går utanför etablerade ramar, något som i mångt och mycket är en lednings- och ägarfråga. Företagens förmåga och benägenhet att tänka i nya banor är låg, liksom storleken, tålmodet och uthålligheten i nya satsningar. Det finns alltså en betydande knut i form av fokus på kortsiktig vinstmaximering och låg riskbenägenhet.



2. STÄNGDA INNOVATIONSPROCESSER

Att driva innovationsarbete är oftast inte en linjär process. När innovation drivs i samarbete med externa aktörer blir komplexiteten hög, givet att arbetssätten, målsättningarna och ambitionsnivån inte harmoniserar. Dessutom minskar den egna kontrollen över processen. Majoriteten av företagen i kedjan gör det därför enkelt för sig och bedriver det mesta av sin innovation internt. Flera branschkunniga vi talat med menar att livsmedelsbranschen är en av de mest introverta sektorerna i Sverige. Obenägenheten att öppna upp för externa influenser är främst kulturellt betingad, då det finns en låg vilja att ta risk och anta nya perspektiv. Den är också strukturellt betingad eftersom det är svårt för företag med begränsade innovationsresurser att hantera externa samarbeten som ofta kräver högre beredskap och nya innovationsprocesser. Genom att inte öppna upp innovationsarbetet för externa influenser begränsar företagen därför sin möjlighet att driva radikal innovation, som ofta uppstår när olika perspektiv kombineras.

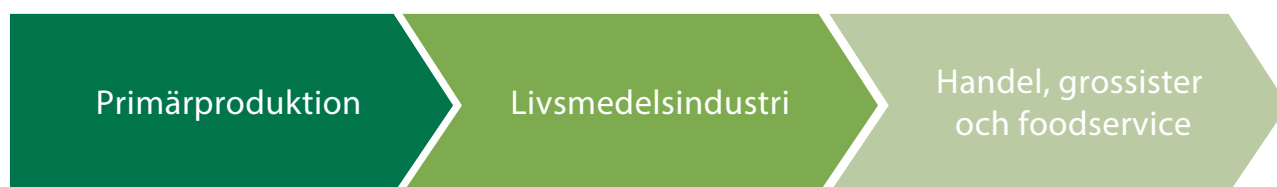


3. LÅSNINGAR I VÄRDEKEDJAN

Livsmedel är en lågmarginalbransch där ett stort antal produkter snabbt behöver förflyttas genom värdekedjan. Nya innovationers framgång är starkt beroende av leden i värdekedjan för att få kommersiellt genomslag. Detta skapar ett beroende mellan aktörerna i värdekedjan, vilket ställer krav på övergripande samarbete och integrerade relationer. Det är därför problematiskt att det finns betydande brister i samarbetet mellan leden i värdekedjan samt en kultur av att beskylla de andra leden för brister i branschens innovationsförmåga. Dessa låsningar skapar ett defensivt tänk bland aktörer i branschen och hämmar såväl stora som små aktörers vilja att ta risk och lägga resurser på innovation, vilket får negativa effekter för hela kedjan.

Förutsättningarna i värdekedjan

För att kunna driva framgångsrik innovation är det vitalt att förstå livsmedelsbranschen förutsättningar. Medan knutarna på föregående uppslag var branschövergripande belyser följande analys de specifika utmaningar som finns i värdekedjans olika led. Tillsammans ger detta en god förståelse för de förhållanden som är viktiga att hantera för att lyfta innovationsförmågan i livsmedelsbranschen.



PRIMÄRPRODUKTION

Långa omställningstider

Primärproduktionen kan inte likt andra industrier ställa om produktionen snabbt. Detta beror bland annat på verksamhetens biologiska förutsättningar, till exempel inom avelsplanering och växtföljd. Marknaden för de råvaror som produceras kan inte heller garanteras, bland annat på grund av skiftande konsumentefterfrågan, vilket gör det svårt att agera offensivt, säkra kapital och investera i omställningar. Lantbruksföretagen är också relativt många och små, jämfört med andra industrier där underleverantörerna är mer konsoliderade, vilket skapar längre omställningstider.

Starkt produktions- och effektivitetsfokus

Till följd av en lång period av pressad lönsamhet finns det ett starkt fokus på effektivitet inom primärproduktionen idag. Detta gör att de innovationsidéer som skulle kunna genereras genom primärproduktionens stora kunnande ofta går förlorade. Exempelvis har primärproducenter en viktig roll att spela i råvaruutveckling.

Långa avstånd mellan lantbrukare och slutkonsument

Avstånden mellan lantbrukaren och slutkonsumenten är långa vilket gör det komplext att förstå hur den egna produktionen hör ihop med efterfrågan. Ett exempel som kan nämnas är synen på växtskyddsmedel, vilket ofta ses som mer problematiskt av konsumenter än producenter.

Innovationer i primärproduktionen blir därför ofta produktionsfokuserade snarare än konsumentfokuserade.

LIVSMEDELSINDUSTRI

Effektivitetsfokus och lågt risktagande

Effektivitet är den högsta prioriteringen för många livsmedelsföretag, vilket bland annat syns i strategier och budgetar. Innovationens bidrag till långsiktigt värdeskapande får därför litet fokus, vilket försämrar förmågan att utforska nya områden. Benägenheten att ta risker kopplat till radikala, nya innovationer har också begränsats av tillväxten av handelns egna märkesvaror, som snabbt kan kopiera framgångsrika produkter. Slutligen är livsmedelsföretag ofta strukturerade för att producera storskaligt, vilket gör det svårt att testa och hantera små, nya linjer.

Rigida strukturer och processer

De stora aktörerna har ofta ett inbyggt "line-extension"-tänk. Innovationer sker därför i små steg i existerande produktkategorier, vilket resulterar i en låg grad av verklig innovation och en företagskultur som hämmar tänkande utanför de satta ramarna. Företagen har dessutom ofta rigida interna strukturer och innovationsprocesser som bidrar till att det tar lång tid för innovationer att nå marknaden. Företagens flöden är inarbetade och oflexibla, vilket gör det svårare att få ut nyheter och innovationer på marknaden i rätt tid.

Stort internt fokus

Som spelare i mitten av värdekedjan sitter industriaktörerna på gränssnitt mot både handel och primärproducenter. Enligt många bedömare väljer dock industriaktörerna att lägga ett starkt fokus på det interna innovationsarbetet, medan samarbetet upp- och nedströms i kedjan är begränsat. Industrin går därför miste om att fånga upp kommersialiserbara idéer och projekt som finns hos leverantörer och kunder.

HANDEL, GROSSISTER OCH FOODSERVICE

Egna märkesvaror

Handeln och grossistledets egna märkesvaror (EMV) fortsätter att växa. EMV-sortimentet har ofta bestått av kopior av existerande, framgångsrika produkter, men i ökande utsträckning har det också bidragit med verkliga innovationer. Exempel på detta är Garants Lupinghurt och Coops koncept Hackat och klart.

Till följd av att handels- och grossistledet sitter på dubbla stolar – som beställare och utvecklare av sortiment – samt den långa framförhållning som krävs vid lanseringar kan aktörerna imitera leverantörers nya produktidéer och prismässigt konkurrera ut dessa. Därmed ökar risken för industriaktörer, vilket minskar viljan att utveckla nya radikala kategorier och koncept. Effekten blir en minskad innovationsgrad i branschen, vilket har en negativ effekt på värdeutvecklingen i hela kedjan.

Passiv beställarroll

Handeln och restaurangledet har närmast kontakt med konsumenten och sitter på mycket information om efterfrågan. Många handelsaktörer satsar hårt för att bygga upp sin kundinsiktsdatabas och får även ny typ av data från appar och e-handel. För att stimulera till mer innovation i branschen skulle dessa aktörer i högre utsträckning kunna

använda insikterna i sin roll som beställare, och därigenom vägleda tidigare led i kedjan i deras innovationssatsningar. Inom tillväxtmarknaden foodservice finns en särskilt stor potential att använda konsumentinsikter för att ta fram nya helhetslösningar som möter kundefterfrågan. Att sista ledet i värdekedjan tar en sådan aktiv beställarroll är vanligt i exempelvis elektronik- och skogsbranschen.

Hög koncentration

Främst handel- och grossistledet består idag av ett fåtal stora aktörer. Leverantörer som inte får leverera till någon av de stora aktörerna tappar därmed stora delar av marknaden. Aktörerna kan också prispressa leverantörerna genom sin starka förhandlingsposition, vilket minskar den potentiella avkastningen på industriaktörernas risktagande. Handels- och grossistföretagens inköp- och logistikavdelningar är också byggda för storskaliga inköp och volymer, vilket gör det svårt att hantera nya produkter och mindre produktlinjer. Sammantaget hindrar detta främst små leverantörer från att skala upp till att leverera på nationell basis.

Samarbete i värdekedjan behövs

Det finns flera utmaningar i värdekedjan som behöver adresseras för att innovationstakten ska öka. Aktörerna i värdekedjan har ett stort enskilt ansvar, men i flera fall krävs också samarbeten mellan värdekedjans aktörer för att kunna ta sig an utmaningarna. Exempelvis behöver den långa omställningsperioden för primärproducenter ske med hjälp av garantier från industri och handel. För att möjliggöra ett ökat innovationsrisktagande i industrin behöver EMV-frågan hanteras tillsammans med handeln. Samtidigt behöver handel- och grossistled ha industrin med sig för att bygga nya framgångsrika produktkategorier.

RAPSGRISEN – EN VÄRLDSUNIK INNOVATION I LIVSMEDELSKEDJAN



Rapsgrisen anses av många vara en av de största innovationerna i grisenäringen på många år. De världsunika produkterna i kategorin togs fram av FoU-avdelningen på HKScan och har vunnit flera innovationspriser. Produktserien har fått ett tydligt genomslag på marknaden, i form av en ny premiumkategori.

Grunden till succén handlar om ett brett samarbete i värdekedjan med ett antal primärproducenter. Genom framtagning av ett nytt grisfoder baserat på svensk raps skapas ett kött med en fettsammansättning som både är mer hälsosam och ger ett smakrikare, mörare och saftigare kött. En annan framgångsfaktor för rapsgrisen är att den har knutit an till hållbarhetstrenden genom att rapsen odlas på eller i närheten av gården.

Gyllene läge att satsa på innovation



DET FINNS ÅTSKILLIGA FAKTORER som påverkar om en idé utvecklas till en framgångsrik innovation. Sett till dagens läge i livsmedelsbranschen och samhället finns det mycket som talar för att nu är rätt tid att satsa. Flera stora förändringar, som alla verkar för ett gynnsamt läge för innovation inom den svenska livsmedelsbranschen, pågår just nu.

1. FÖRDELAKTIGA KUNDPREFERENSER

Konsumenterna vill testa nytt

Enligt Ipsos är Sverige en stark testmarknad för nya livsmedelsinnovationer och kunderna visar stor betalningsvilja i nya kategorier. Förändringarna i konsumenternas beteende i kombination med flera starka trender (till exempel kring digitalisering, hälsa och hållbarhet) öppnar upp nya utforskade nischer och marknader, vilket lägger grunden för helt nya innovationsmöjligheter.

Svenska mervärden alltmer gångbara

Begreppet hållbarhet inkluderar idag inte bara miljö, utan även aspekter som hälsa och djurhållning. Sverige ligger långt fram i detta arbete, vilket har uppmärksamats av många konsumenter. Ett exempel är den låga antibiotikaanvändningen och höga livsmedelssäkerheten som finns inom köttproduktionen, som har drivit en ökad efterfrågan på svenskt kött. Nya innovationer som bygger på de svenska mervärdena kan lägga grunden för mer kommersiellt framgångsrika lösningar, både nationellt och internationellt.

2. FÖRBÄTTRAT INNOVATIONSKLIMAT

Ökad samarbetsvilja

Samarbetet inom livsmedelskedjan är begränsat och aktörerna agerar ofta inom sin del av kedjan. De senaste åren har dock samarbetsviljan ökat, till exempel inom ramen för Tillväxtverkets Arena för tillväxt och innovation i livsmedelsbranschen. Detta är ett steg i rätt riktning och kommer förhoppningsvis bidra till att fler aktörer samverkar för att utveckla innovationsförmågan inom livsmedelskedjan.

Staten tar en mer aktiv roll

Under 2017 fattade Sveriges regering beslut om en ny nationell strategi för livsmedel fram till 2030, med det övergripande målet att öka svensk livsmedelsproduktion. Ett flertal innovationsfrämjande åtgärder har beslutats, till exempel implementering av en exportstrategi, ökad innovationsfinansiering och etablering av en samverkansarena.

3. STARK EKONOMI

Kapital till lägre kostnad

Ekonomi fortsätter att gå bra och räntan är låg, vilket gör att aktörer i kedjan kan säkra billig finansiering för att satsa framåt. Även investerare som söker avkastning inom nya områden är villiga att ta större risker vilket skapar mer tillgängligt kapital för innovationsutveckling.

Mer pengar i plånboken

Dagens konsumenter har tack vare högkonjunkturen mycket pengar i plånboken och är beredda att betala mer för livsmedelslösningar som frigör tid, förenklar och skapar nytta i deras vardag. Detta öppnar upp för nya innovationer med högre marginaler.



Vad är innovation?

Många företag och organisationer i livsmedelsbranschen menar att de driver innovationsarbete. För många är dock begreppet relativt slitet och används med olika innebörd både inom samma organisation och i branschen. Med en gemensam och nyanserad förståelse av begreppet skapas förutsättningar för ett mer framgångsrikt och effektivt arbete.

Definition av innovation

Med en enkel Google-sökning står det klart att det i princip finns lika många definitioner av innovation som det finns träffar. Livsmedelskedjan består av kommersiellt drivna aktörer. Utifrån denna logik har vi genom en samlad analys av etablerade begrepp skapat en innovationsdefinition som bygger på fler dimensioner än många andra:

En innovation är en lösning som har en tydlig **originalitet** och får ett påtagligt **genomslag** genom värdeskapande för konsumenterna.

”Originalitet” är ett nyckelord i de flesta definitioner och utgår från innovationens kontext. Lösningen ska ha en tydlig originalitet på marknaden eller i industrin för att kunna kallas för innovation.

”Genomslag” är också ett viktigt begrepp, som man behöver ha med sig i innovationsarbetet. Innovationen ska inte bara vara ny på något sätt, den behöver också på ett framgångsrikt sätt ta sig in och göra avtryck på den avsedda marknaden eller industrin. Genomslaget är i de flesta fall helt beroende av att innovationen ”skapar värde”, alltså att den gör nytta utifrån konsumenternas preferenser. Det kan till exempel handla om en bättre användarupplevelse, lägre kostnad, tidsbesparing, eller helt enkelt att konsumenterna upplever att de får ut något mer av lösningen jämfört med etablerade alternativ.

Enligt en väletablerad definition av OECD kan innovationer klassas i ett antal kategorier. De följande tre innovationstyperna är särskilt viktiga för livsmedelsbranschen:

- *Produkt- och tjänsteinnovationer* ingår enligt de flesta definitioner under samma paraply. En produktinnovation kan vara en helt ny produkt eller bestå av betydande förändringar i bland annat material, funktioner och användningsområden. För tjänster handlar det bland annat om nyskapande eller betydande förändringar i själva utförandet, en ökad effektivitet eller nya funktioner.
- *Processinnovationer* handlar om produktion och leverans av produkten eller tjänsten, fram tills att kunden mottagit den. Det kan handla om att producera snabbare, billigare, med mindre insatser eller med högre kvalitet. Själva leveransen avser både logistiken, men också nya eller betydande förändringar i den hårdvara, mjukvara, tekniker och verktyg som används från det att viktiga insatsmaterial köps in, till att produkten överlämnats eller att tjänsten genomförts.
- *Marknadsföringsinnovationer* innebär att nya eller betydande förändringar görs inom till exempel prismodell, design, förpackning eller distributionskanal. Dessa typer av innovationer gör att konsumentens sökta behov av produkten eller tjänsten uppfylls på ett bättre sätt. Några exempel kan vara att genom en prenumeration på basvaror slippa veckohandla eller att förenkla tillagningen med bättre förpackningar och instruktioner.

Målet: radikal innovation

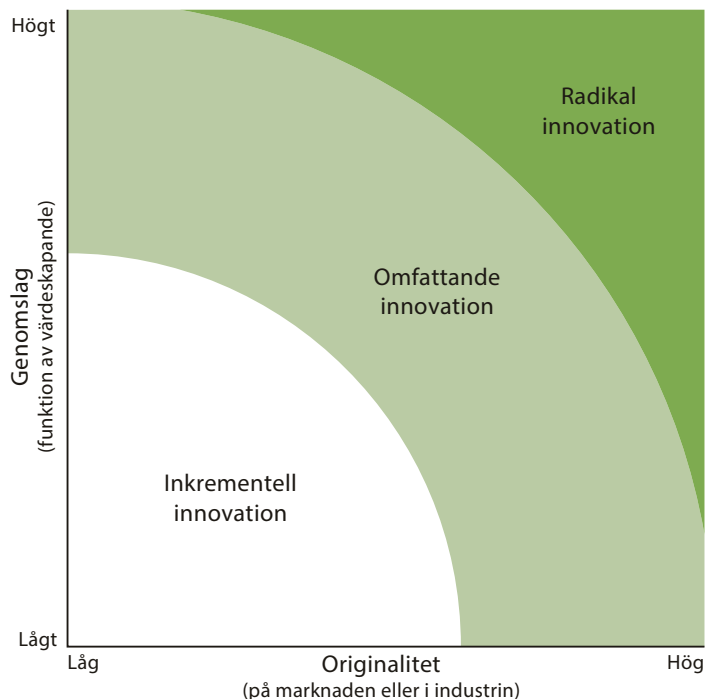
EN INNOVATIONS STYRKA kan utvärderas utifrån begreppen originalitet och genomslag, som ingår i den introducerade definitionen. På nästa sida introduceras en modell som visar det sambandet.

En innovations originalitet måste bedömas i relation till det utbud som finns på den specifika marknaden eller i industrin. Till exempel har idag flera sektorer kommit långt i 3D-printing, men i livsmedelsbranschen är det inte lika vanligt. Ett företag, likt t.ex. Food Ink, som börjar använda tekniken i produktionen eller på en restaurang har således innoverat med hög originalitet, trots att tekniken redan finns i andra branscher.

Innovationens faktiska genomslag på marknaden eller i industrin glöms ofta bort. Alltför ofta läggs fokus på originaliteten, vilket gör att det skapas många kortlivade lösningar. Genomslaget är starkt sammankopplat med värdeskapandet – mer värde, högre genomslag. Genomslaget behöver vara bestående och, beroende på typen av innovation, kan det mätas i form av intäkter från innovationen, besparingar i produktionen eller skapade konkurrensfördelar. En originell produkt som försvinner från handeln efter ett år är alltså inte en särskilt stark innovation.

Beroende på styrkan i innovationens originalitet och genomslag kan innovationen klassificeras i tre nivåer.

Styrkan i en innovation



Fokus på radikal innovation

I en global sektorövergripande studie av Harvard Business Review pekar man på att cirka 70% av företagens resurser läggs på inkrementell innovation, 20% på omfattande och 10% på radikal. I samma analys framgår det också att de mest högpresterande företagen, med högst avkastning, har ett inverterat förhållande, där 10% av resurserna läggs på inkrementell, 20% på omfattande och 70% på radikal innovation. Ett bra exempel på behovet av att spänna bågen i innovationsarbetet.

1

Inkrementell innovation är en evolution av en lösning som förbättrar eller utökar viss originalitet i en etablerad produkt, tjänst, process eller marknadsföring, men med bibehållen grund. Innovationen har ett visst genomslag, som dock snabbt kan mildras genom att innovationen imiteras av konkurrenter.

Arlas nya förpackning för ekomjolk är ett bra exempel på marknadsföringsinnovation där man på ett enkelt men ändå originellt sätt skalat bort det yttersta lagret och således minskat vikten och klimatpåverkan med bibehållna egenskaper.

2

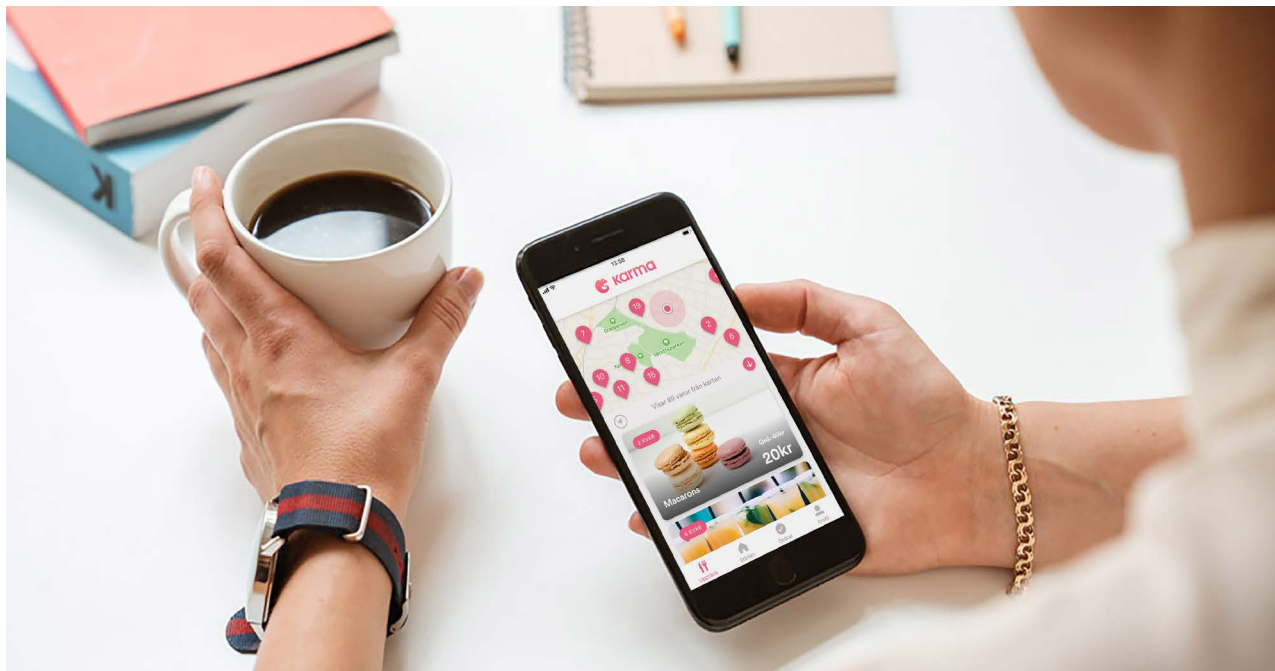
Omfattande innovation innebär att en betydande förändring eller nyskapande (bortom förbättrad eller utökad) lösning. Ofta sker det inom en kategori som ligger nära företagets kärna. Konsumenterna uppfattar att lösningen skapar värde, vilket gör genomslaget tydligt på marknaden och i industrin. En innovation i denna kategori innebär en kort till medellång konkurrensfördel.

Lindahls kvarg, som blev årets dagligvara 2014, är ett bra exempel på en relativt originell produkt som länge hade funnits i små mängder på marknaden men med nya smaker och paketering fick ett ordentligt genomslag kopplat till träningsrenden.

3

Radikal innovation uppstår när en lösning med tydlig originalitet dramatiskt förändrar förutsättningar och förhållanden på marknaden och i industrin. Lösningen skapar genom sitt starka fäste och höga genomslag på marknaden förändrade beteenden, inte bara bland kunderna men också bland konkurrenter och andra aktörer i värdekedjan. En radikal innovation kan också innefatta betydande nyskapande i flera av innovationsdimensionerna samtidigt. Ett exempel är Valio som var först med att introducera helt laktosfria mejeriprodukter i Sverige, en kategori som fortfarande växer snabbt. Laktosfritt har omformat logiken i mejerihyllan, från att rikta sig till laktosintoleranta uppfattas kategorin idag som ett hälsosammare alternativ hos en stor andel konsumenter.

Företag som visar vägen



ÄVEN OM DEN sammantagna innovationsförmågan i livsmedelsbranschen bedöms som alltför låg finns det vissa goda exempel som sticker ut. På detta uppslag lyfter vi fram tre svenska företag som har lyckats skapa kommersiellt framgångsrika radikala innovationer. Företagen har etablerat sig på marknaden som startups med nytänkande idéer som har gjort ett väsentligt avtryck på både marknad och konkurrenter. Samtliga exempel har använt den senaste teknologin för att bygga sina innovationer, vilket är särskilt anmärkningsvärt i en bransch som enligt OECD har lägre teknologianvändning än många andra branscher. En ytterligare utstickande faktor är att flera av företagens innovationer kretsar kring tjänster, vilket annars är ett mycket eftersatt innovationsområde i branschen. Andra viktiga faktorer för deras framgångar har varit att tillföra mycket innovationsresurser och att använda hela värdekedjan i innovationsarbetet.



EN TJÄNSTEINNOVATION BYGGD PÅ SNABBHET OCH INKLUDERANDE FÖRETAGSKULTUR

Karma har utvecklat en tjänst med syftet att minska matsvinnet i livsmedelsbranschen. Genom en smartphoneapp kan konsumenter köpa mat som annars skulle ha slängts till ett rabatterat pris, från både

restauranger och butiker. Med sin tjänsteinnovation har Karma förändrat sättet människor köper mat på och skapat ett radikalt nytt sätt för handels- och foodservice-aktörer att hantera sitt matsvinn. Företaget har vuxit snabbt och finns idag på flera orter i Sverige och har nyligen påbörjat sin expansion till Storbritannien. Karma kan därmed anses snabbt ha etablerat en stark marknadsposition. Företagets innovationsframgångar kan förklaras genom deras fokus på tre särskilt viktiga områden. För det första har Karma ett tydligt fokus på att innovera kring konkreta kundbehov. De har god konsumentinsikt och ser till att endast utveckla funktioner som skapar tydligt värde för målgruppen, vilket ger ett högre genomslag i kund- och konsumentled.

Företaget har även ett arbetssätt där idéer på nya, innovativa funktioner testas för att få kundfeedback. Nya funktioner kan därför implementeras snabbt, vilket gör att Karma kan behålla sin konkurrensfördel på marknaden och därmed få snabb utväxling på det innovationsarbete som bedrivs.

Slutligen arbetar Karma aktivt för att involvera alla anställda i innovationsarbetet, både i idégenereringen och i utvecklingen av dem. På det viset kan företaget hitta originella sätt att lösa problem och utveckla tjänsten.

Karma har på kort tid tagit sig en stark marknadsposition. Förhoppningsvis fortsätter företaget att växa och bidra till fler lösningar på en av de starkaste trenderna i livsmedelsbranschen just nu.

Hälsingestintan®

EN PROCESSINNOVATION SOM SKAPAT ETT PREMIUMSEGMENT INOM NÖTKÖTT

Mobila slakterier minskar stressen hos djuren, vilket ökar kvaliteten på köttet. Detta är Hälsingestintans affärsidé, som också inkluderar en tjänst där varje köttbit kan spåras till gården köttet kommer ifrån. På så vis har köttets väg till tallriken förändrats, vilket har skapat ett betydande eko i världen. Att de internationella förfrågningarna haglar in är ett tydligt tecken på att det handlar om en radikal innovation. Med sin processinnovation kan företagets nötkött positioneras som en premiumprodukt. Konsumenter får genom Hälsingestintans lösningar helt nya möjligheter att välja kött utifrån sina preferenser. För någon är det viktigast med rasen, en annan att köttet är fettsprängt, en tredje att djuret är uppfött på bara gräs. Företaget kan därigenom rikta sig mot flera kundsegment och ta ut ett högre pris, vilket är en nyckel till framgången.

Företagets utforskande företagskultur är också starkt bidragande. Hälsingestintans medarbetare letar ständigt efter nya möjligheter och förbättringar inom verksamheten som skapar värde både för konsumenten och primärproducenterna, vilket skapar större genomslag för deras produkter.

Stark digital kompetens är en annan faktor som är nästintill branschunik för Hälsingestintan. Företaget har genom samarbeten med externa leverantörer kunnat bygga en integrerad spårbarhetslösning. Då spårbarhet har blivit en viktig faktor i val av livsmedel hos dagens konsumenter har Hälsingestintans processinnovation konkretiserat produktens mervärde.

Med några av Sveriges mest kända investerare i ryggen har Hälsingestintan positionerat sig väl för fortsatt expansion. Frankrike blir den första marknaden utanför Sverige där företagets lösning etableras och flera länder förväntas stå på tur.



EN PRODUKTINNOVATION SPRUNGEN UR UNIVERSITETSVÄRLDEN

Oatly är det svenska företaget som har gått från att finnas i diskreta förpackningar i hälsobutiker till att ha en global marknadsnärvaro, med en årlig tillväxt på 30–40%. Företaget grundades på 90-talet efter att forskare vid Lunds Universitet utvecklat en unik teknologi som med naturliga enzymer omvandlar fiberrik havre till näringsriktig flytande föda, anpassad för människor. Oatly har skapat en radikalt ny växtbaserad produktkategori som till och med mejeriföretag som Valio och Arla har hakat på.

Anledningarna till att Oatly har lyckats i sitt innovationsarbete är flera, men det är på tre områden företaget utmärker sig.

Oatly har en stark vetenskaplig koppling och en ledning som lägger mycket resurser på FoU. Utöver FoU med direkt koppling till produkterna är företaget löpande involverat i forskningsprojekt inom bland annat utveckling av havre som gröda. Företaget lägger årligen cirka 3% av omsättningen på FoU, vilket är betydligt högre än branschsnittet och har bidragit till att företaget fortfarande är en ledande innovatör i produktkategorin.

Oatly arbetar löpande med att utveckla och kommersialisera nya produkter och använder en modell där de tar patent på nya teknologier och koncept som utvecklas, vilket är ovanligt i branschen. Detta ger dem en långsiktig fördel gentemot konkurrenter då vissa patent har potential att bli mer värdefulla i framtiden när marknaden mognar.

En annan framgångsfaktor är att Oatly lyckas kombinera den vetenskapliga förankringen med en agil och kreativ produkt- och konceptutvecklingsprocess. Detta gör att företaget snabbt kan ta fram produkter och koncept som är relevanta för konsumenterna.

Oatly visar just nu mycket starka tillväxtsiffror i Norden och Europa. Produkterna börjar även synas på många trendiga caféer i USA. Med flera nya produktinnovationer på gång är sannolikt fortsatt tillväxt att vänta för företaget.



Förmågan att vara tvåhänt

MÅNGA FÖRETAG I LIVSMEDELSKEDJAN DRIVER ENDAST sitt innovationsarbete internt, innanför företagets väggar. För att effektivt driva fram inkrementell innovation måste den interna processen vara vässad och väl definierad. Den interna och linjära processen är emellertid begränsad i sin förmåga att generera kommersiellt framgångsrik radikal innovation.

INTERNA INNOVATIONSPROCESSER

I dag finns två huvudsakliga processer för att driva internt innovationsarbete i livsmedelssektorn. Den ena utgår från grundläggande FoU-arbete som skapar teknologiska framsteg. Baserat på den expertis som skapas kan de senaste rönen omsättas i nya innovationer. En sådan process ger upphov till idéer med hög originalitet, men som å andra sidan riskerar få ett lågt genomslag på marknaden på grund av bristande kundfokus. I litteraturen benämns detta som en process som "trycker ut" innovationer på marknaden.

För att komma runt dessa brister och bli mer kundorienterade har många företag vänt på delar av innovationsprocessen. I den här processen utgår innovationsarbetet istället från trender och konsumentinsikter för att skapa nya lösningar. Idéerna får ofta ett högre genomslag på marknaden eftersom de svarar upp mot existerande kundbehov. Av samma anledning har de dock ofta betydligt lägre originalitet än de som genereras i den FoU-orienterade innovationsprocessen. I litteraturen beskrivs detta som en process där marknaden "drar ut" innovationer ut företaget.

Dessa strukturerade processer skapar transparens, kontroll och tydligt ägarskap, vilket behövs för att skapa överblick och resurseffektivitet i företag med stora produktportföljer. Samtidigt medför dessa tvärfunktionella processer

ofta interna motsättningar, där FoU-, marknads-, och produktionsavdelningen tävlar om inflytande över arbetet. Aktörer i de tidigare delarna av processen får sätta agendan och därmed finns en risk att alla interna perspektiv som behövs i innovationsprocessen inte fångas upp. Därför blir resultatet ofta, i båda processerna, homogena idéer av bristande kvalitet.

TVÅHÄNT INNOVATIONSFÖRMÅGA

Livsmedelsaktörer är med sitt höga fokus på processer och line-extensions riggade för att driva inkrementell innovation, där fokus ligger på att skapa effektivitet och *exploatera* den nuvarande affären. Att göra detta är vitalt eftersom livsmedel är en lågmarginalbransch. Men det är också roten till flera av branschens innovationsutmaningar: lågt risktagande, rigida strukturer och ett internt tankesätt. Företag i branschen måste alltså sträva efter att röra sig utanför de etablerade ramarna och att också *utforska* radikala innovationsidéer.

Att ha förmågan att både utforska och exploatera i sitt innovationsarbete är svårt för företag. Denna förmåga är dock avgörande för att kontinuerligt säkra en effektiv och lönsam affär idag samt lägga grunden för framtida tillväxt. Detta kallar vi *tvåhänt* innovationsförmåga.

En metod för att hantera båda arbetssätten simultant i företaget är att rent strukturellt dela upp de exploaterande och utforskande delarna av organisationen. Utforskande enheter får likt ett startupföretag upprätta egna strukturer, processer och kultur, medan de exploaterande arbetar inom mer väldefinierade ramar. De utforskande enheterna skyddas därmed från den etablerade företagsmentaliteten, vilket skapar möjligheter för korsbefrukning av olika perspektiv och att nya, oväntade hypoteser kommer fram. Samtidigt kan de traditionella exploaterande enheterna

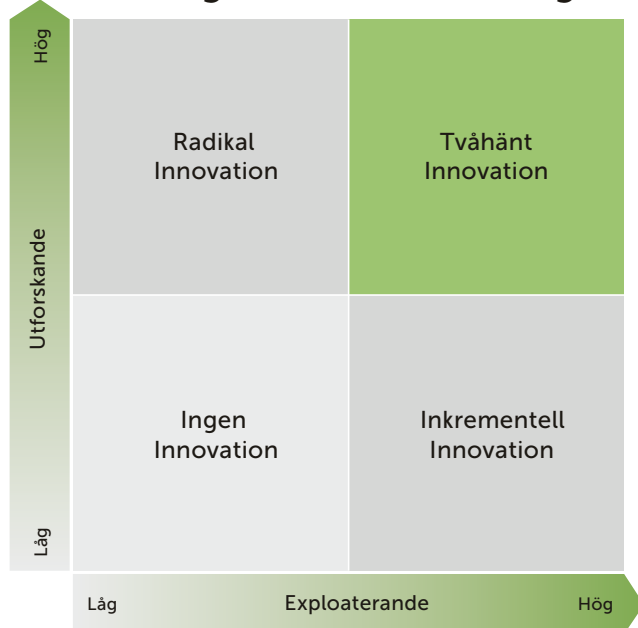


Denna innovationsprocess inleds med arbetet i FoU-enheter, som använder de senaste vetenskapliga rönen och teknologiska framsteg för att skapa nya innovationer.



Skillnaden mot den FoU-initierade processen är att innovationsarbetet inleds i marknadsinriktade enheter, som använder de senaste konsumentinsikterna för att skapa nya innovationer.

Ett företags innovationsförmåga



Figuren illustrerar hur ett företags innovationsförmåga kan utvärderas utifrån dess förmåga till exploaterande och utforskande innovation. Ett företag som har en hög nivå på båda parametrarna uppnår en tvåhändert innovationsförmåga.

skapa starkare effektiviseringsexpertis då de slipper fokusera på idéer som inte passar in i etablerade flöden.

Nyckeln till att etablera tvåhändert innovationsförmåga är att ledningen förstår behovet av och tydligt prioriterar båda typerna av innovation. Genom att sätta strategiska mål, allokera budget och ge organisatoriskt utrymme till de utforskande enheterna ges dessa långsiktiga förutsättningar för att generera radikal innovation. Samtidigt måste ledningen koordinera de utforskande och exploaterande insatserna inom företaget, bland annat genom att en stark, gemensam vision säkrar att hela företaget arbetar åt samma håll.

I takt med att nya radikala innovationslösningar får genomslag på marknaden kan de efterhand föras över till mer etablerad linjeverksamhet som använder sina effektiviserande förmågor för att till exempel förbättra affärens marginaler och produktivitet.

CASE: TVÅHÄNT INNOVATIONSFÖRMÅGA, ATRIA

ATRIA

Good food – better mood.

Atria sjösatte 2014 en satsning där de interna innovationsprocesserna tillfördes mer resurser och nya arbetssätt introducerades. Bland annat identifierades behovet av att driva vad de kallar balanserad innovation, det vill säga mellan inkrementell line-extension och mer långsiktig innovation. För att åstadkomma detta drivs projekten i tvärfunktionellt komponerade grupper från hela företaget, som får arbeta utanför de etablerade processerna. Ett exempel på innovation är Pastejkökets vegetariska pastej, som togs fram på ett effektivt sätt och fick ett tydligt genomslag på marknaden. En annan framgångsfaktor har varit en ny pilotanläggning där radikalt nya produkter, som kräver nya produktionsprocesser, kan testproduceras.

Exploaterande och utforskande enheter

	Exploaterande enheter	Utforskande enheter
Strategiskt fokus	Kostnader, effektivitet, lönsamhet	Tillväxt, nyskapande, anpassningsförmåga
Typ av innovation	Inkrementell innovation	Radikal innovation
Kompetenser	Operativ	Entreprenöriell
Struktur	Tydligt formaliserad	Agil, anpassningsbar
Kultur	Riskminimerande, formell, effektivitets- och kvalitetsfokus	Risktagande, snabbfotad, flexibel, experimenterande

Bearbetad från O'Reilly III Tushman (2004)



Externt inriktad innovation

Livsmedelsbranschen är en sektor med i mångt och mycket stängda innovationsprocesser. En stor del av den moderna kunskapen om hur innovationsarbete bäst bedrivs lägger dock fokus på öppenhet och externa samarbeten. Företag i livsmedelskedjan har därför allt att vinna på att öka sin öppenhet mot omvärlden för att ta fram fler kommersiellt framgångsrika innovationer.

OPEN INNOVATION

En av modellerna som har vuxit fram under de senaste åren är Open Innovation. För att öka antalet idéer, inhämta mer kunskap och få feedback involverar företaget externa aktörer i innovationsprocessens olika stadier, från idégenerering till kommersialisering. De externa aktörerna som engageras kan komma både från den egna värdekedjan och från helt andra branscher, som besitter kompletterande idéer och kompetenser. I den öppna innovationsprocessen behöver företaget kontinuerligt utvärdera om ett innovationsprojekt ska fortsätta bedrivas i processen eller om det drivs bättre i annan form, exempelvis i form av dotterbolag eller joint ventures. Anledningar till detta kan vara att projektet inte passar in i företagets portfölj eller att det behöver en viss extern miljö för att utvecklas.

60% av europeiska beslutsfattare har sett en kraftigt förbättrad avkastning på innovationssatsningar vid tillämpning av Open Innovation. Modellen bidrar bland annat till att öka graden av originalitet i innovationerna, ge större genomslag, möjliggöra snabbare marknads lansering och minska risken för det enskilda företaget eftersom fler aktörer involveras. För att lyckas är det dock viktigt att tydligt specificera problemet som ska lösas och kunskapen som behövs.

För vissa företag är det svårt att öppna hela sin innovationsprocess. En möjlig väg är då Translucent Innovation, som har utvecklats av svenska RISE. Processen förenklas

genom att RISE blir ett slags gränssnitt mellan de externa aktörerna som engageras i företagets innovationsarbete. Komplexiteten blir därmed lägre för det enskilda företaget eftersom projektidéer och feedback kanaliseras och struktureras av mellanhanden. Modellen kan även anonymisera problem och lösningsförslag, vilket kan vara viktigt för att minska risken för att idéer läcker ut.

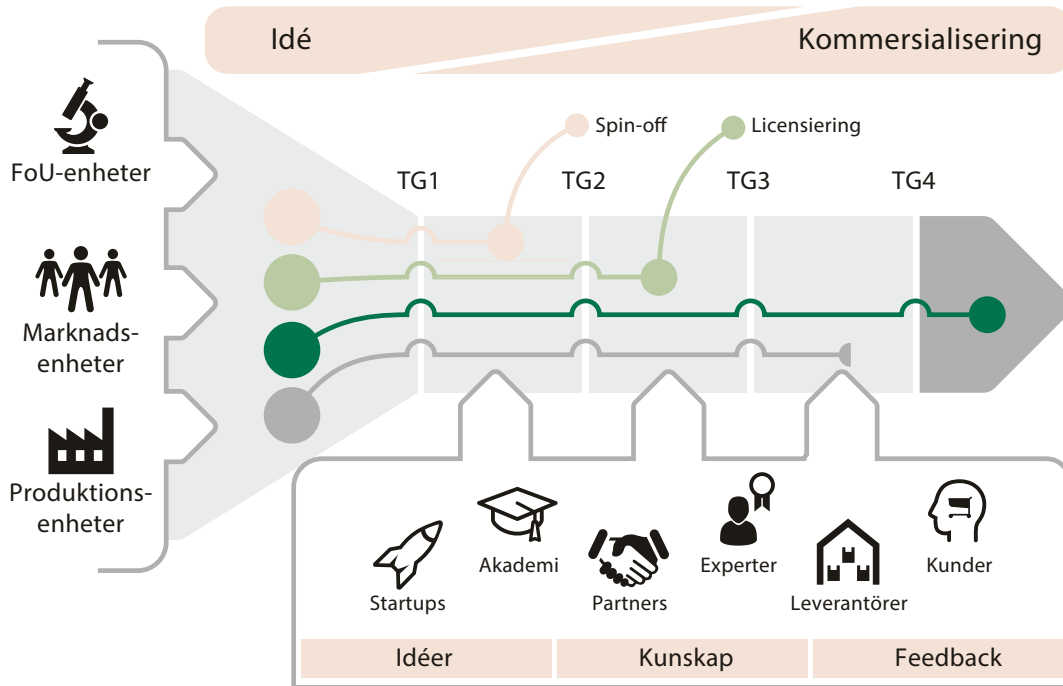
CASE: OPEN INNOVATION, FAZER



För att stärka sin innovationsförmåga har Fazer gjort stora förändringar i sitt innovationsarbete, bland annat genom att satsa på Open Innovation. Företaget bygger för närvarande upp ett externt ekosystem med

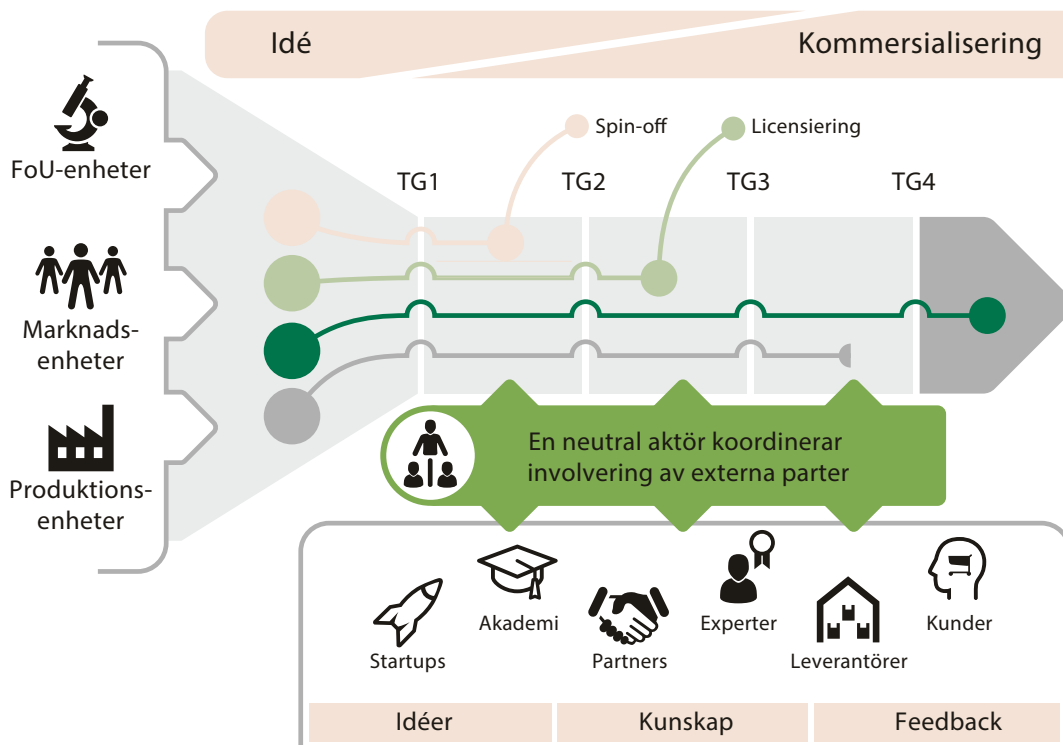
startups, industriaktörer och FoU-organisationer. Inom foodserviceverksamheten har open innovation tillämpats på det nya initiativet Brainhow – en lösning som hjälper individer att förbättra hjärnans funktionssätt med funktionella livsmedel. Genom att involvera ett antal startups kunde Fazer på kort tid bygga nya högkvalitativa tjänster kring Brainhow, bland annat i form av en app som inom kort börjar testas i Sverige.

Open Innovation



Open Innovation innebär att företaget öppnar upp för ett inflöde av idéer, kunskap och feedback i någon del av innovationsprocessen. Inflödet kan både komma från delar av organisationen samt externa aktörer

Translucent Innovation



Skillnaden mot Open Innovation är att en mellanhand tillkommer. Denna koordinerar inflödet av idéer, kunskap och feedback.



CO-CREATION

Co-creation är en modell där aktörer från samma eller helt olika värdekedjor samarbetar för att innovera kring avgränsade projekt. Samarbetsparterna behöver ha tydliga synergier, till exempel i fråga om resurser och kompetenser. Det finns ingen mall för hur samarbetet ska utformas utan fokus ligger på att hitta former för att skapa gemensamt värde, exempelvis genom att kombinera en aktörs produktionskunskande och distributionskanaler med en annan aktörs nytänkande och nischexpertis. Co-creation med aktörer från andra branscher kan föra in ett helt nytt tänk, exempelvis i utvecklingen av nya tjänster eller digitala lösningar.

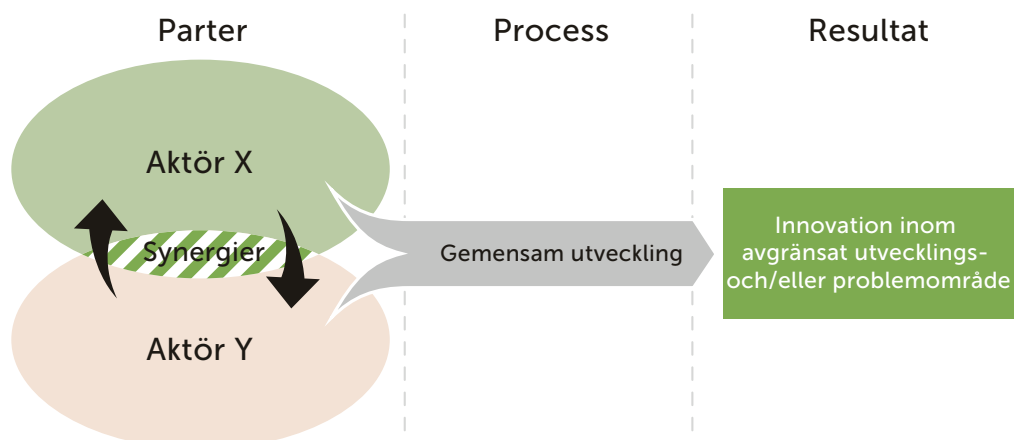
I livsmedelskedjan kan co-creation bidra till att överbygga vissa utmaningar som finns mellan leden. Exempelvis kan handels- och livsmedelsföretag bedriva utvecklingsarbete av helt nya produktkategorier, där både handelns starka konsumentinsikt och industrins produktionskunskande behövs. I foodserviceledet kan aktörerna använda co-creation för att bygga nya restaurangkoncept. Co-creation mellan primärproducentledet och industrin kan till exempel möjliggöra utveckling av nya råvaror som efterfrågas av konsumenterna.

CASE: CO-CREATION, FOOD FOR PROGRESS

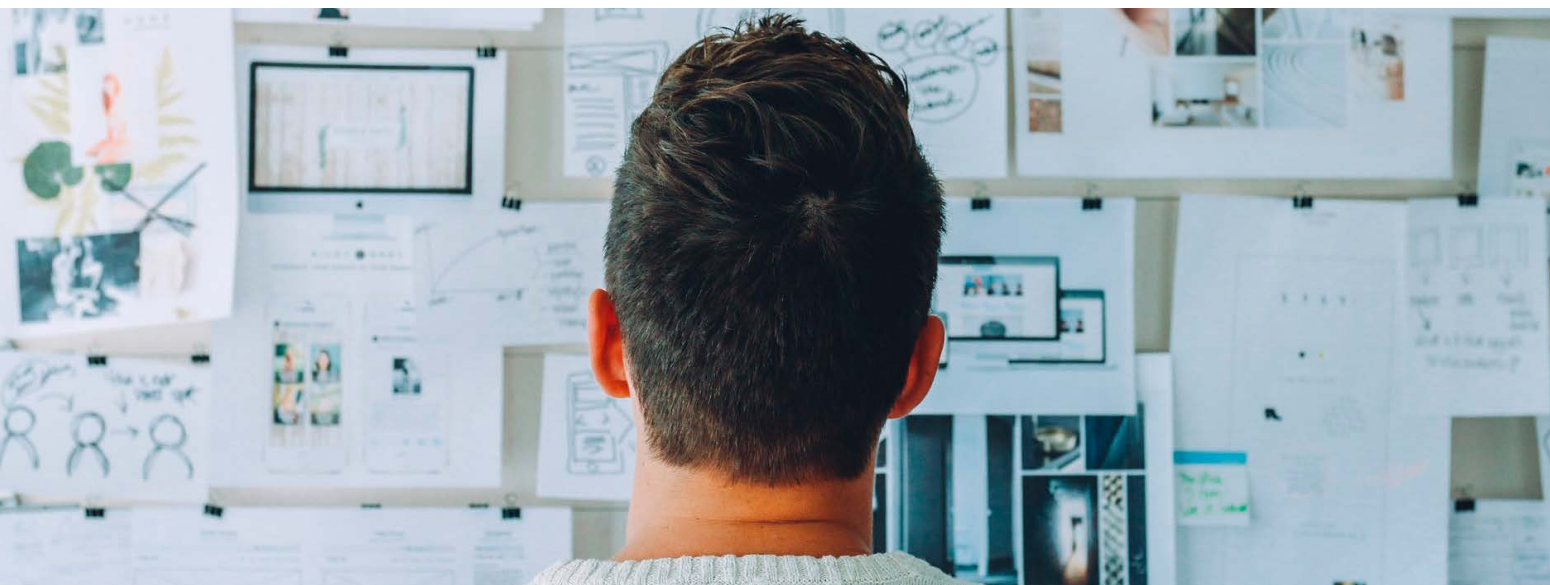
FOOD FOR PROGRESS

Svenska Food for Progress (FFP) har med sina innovativa vegetariska produkter, framförallt under varumärket Oumph!, vuxit snabbt på den

svenska marknaden för att nu expandera internationellt. En framgångsfaktor i innovationsarbetet har varit att från start använda Co-creation. Med starka partners och tredjepartsexperter skapar företaget originella idéer som får bättre förutsättningar att kommersialiseras, till exempel genom involvering av producenter och handelsaktörer. För att minska riskerna i processen och öka sannolikheten att faktiskt nå kommersialisering arbetar FFP initialt hårt med att tydliggöra vilka risker, investeringar och möjligheter projektet kan innebära för alla deltagande aktörer. För att möjliggöra ett bra samarbete har FFP och partners dessutom definierat den aktuella innovationens affärsmodell redan innan samskapandet inleds.



Co-creation går ut på att flera aktörer med kompletterande kompetenser och resurser går samman för att innovera kring ett definierat problem eller utvecklingsområde.



SAMARBETE MED AKADEMIN

I den här modellen skapas ett gemensamt, tidsbegränsat projekt mellan ett företag och en högskola, ofta helt eller delvis finansierat av offentliga medel. Modellen är gynnsam för innovationer som befinner sig relativt långt från kommersialisering eftersom den tidiga fasens höga risker på så vis kan reduceras. Modellen används framförallt av större livsmedelsbolag. En viktig utmaning att hantera för aktörerna är att akademi och företag ofta arbetar enligt olika tidshorisonter i sina projekt.

Projektet genererar tydliga värden både för de offentliga och privata aktörerna då de både skapar nya forskningsrön och kommersiella uppslag. Forskningens bidrag kan handla om expertis kring nya råvaror och produktionsmetoder eller kunskap om de senaste teknologiska rönen. I kombination med företagets marknads- och konsumentförståelse kan detta öka originaliteten i innovationerna som skapas.

CASE: AKADEMISAMARBETE, LANTMÄNNEN



Lantmännen

Lantmännen är lantbrukskooperativet som årligen satsar ca 250 miljoner SEK på forskning och utveckling. Företagets

forskningsstiftelse skapar regelbundet externa forskningsarbeten med lång utvecklingshorisont tillsammans med universitet och högskolor i Norden. Forskningsstiftelsen spelar en nyckelroll i forskningen kring spannmål genom regelbundna utlysningar mot akademin och andra externa forskare inom strategiskt viktiga områden för Lantmännen. Bland de senaste årens strategiska fokusområden finns fullkorn, havre och cerealiefiber. Forskningen i samarbete med akademin har gett input till innovationer inom bröd-, frukost- och pastaverksamheten.

Process för samarbete med akademin



Samarbete med akademi kräver ett gediget förarbete med att definiera projektet och sondera alternativ. Samarbetet leder både till kommersialisering och forskningsresultat.

Att navigera i innovationslandskapet

De externa innovationsmodellerna från föregående uppslag handlar om att involvera aktörer utanför organisationen. Detta kräver kännedom om och förmåga att navigera i det omgivande innovationslandskapet – den externa miljö och infrastruktur som livsmedelsföretag kan nyttja i sitt innovationsarbete. Genom landskapet kan företag få tillgång till resurser och externa influenser som är avgörande i innovationsarbetet.

Innovationslandskapet i livsmedelsbranschen framhålls av många bransch-kunniga som komplext i jämförelse med många andra industrier. Stora offentliga resurser går till innovationssatsningar, men komplexiteten att navigera i landskapet gör att många företag väljer att fokusera på den interna innovationsprocessen. Det här innebär att företag går miste om möjligheter till stöd som hade kunnat lyfta deras innovationssatsningar till en högre nivå.

Trots landskapets komplexitet är det viktigt för aktörer i livsmedelsbranschen att lära sig navigera i det och att dra nytta av möjligheterna som erbjuds. Företag som lär sig att utnyttja detta maximalt får en konkurrensfördel genom tillgång till spetskompetens, inflöde av nya idéer genom ett breddat nätverk och möjlighet att utnyttja verktyg som stärker innovationsförmågan.

De resurser, utöver innovationsfinansiering, som innovationslandskapet erbjuder har delats upp i fyra områden:

- *Kompetens* inom det specifika innovationsområdet
- *Nätverk* för att hitta möjliga samarbetspartners i landskapet
- *Processer* och strukturer för att till exempel strukturera upp innovationsarbetet och effektivt involvera externa parter
- *Verktyg* för att till exempel kunna utveckla, analysera och utvärdera innovationer

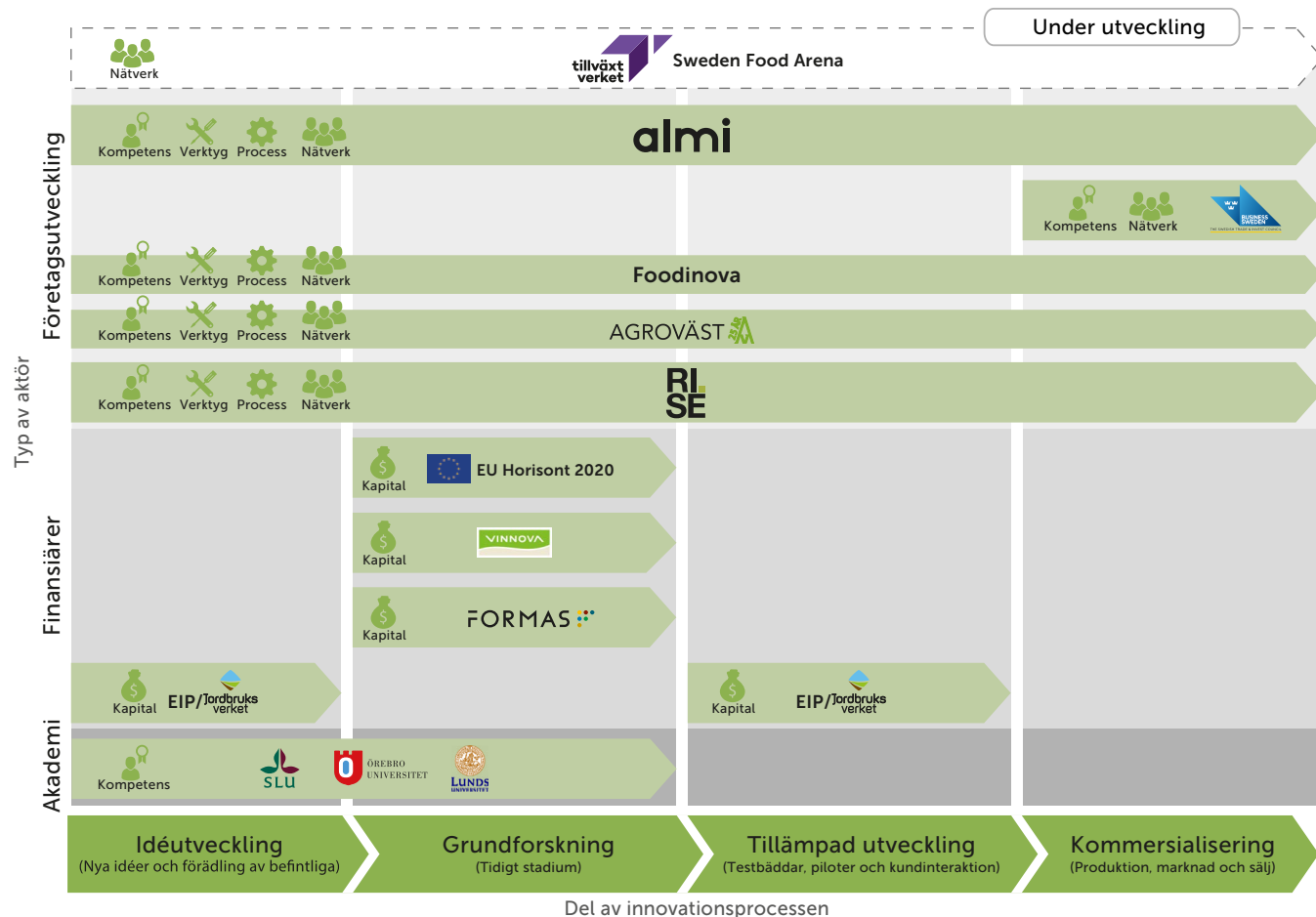
¹Agfo är en satsning på ag- och foodtechbevakning gjord av LRF Media

På nästa sida framgår det hur innovationslandskapet för livsmedelsbranschen ser ut. Där har aktörer och initiativ med betydande nationell spridning analyserats utifrån vilka resurser de erbjuder, vilket fokus de har och vilken del i innovationsprocessen de riktar sig mot. Slutligen kan företag i kedjan också skapa externa samarbeten direkt med de många ag- och foodtechbolag som har startats under de senaste åren. För att få en bra bild över det landskapet rekommenderar vi Agfos¹ karta över de mest innovativa företagen.

CASE: IMIT KNYTER SAMMAN INNOVATIONSLANDSKAPET I SVENSK INDUSTRI

IMIT är en svensk stiftelse som bland annat grundats av de tekniska högskolorna i Lund, Göteborg och Stockholm samt Handelshögskolan i Stockholm. Stiftelsen har tillsammans med näringen skapat ett väletablerat nätverk som har underlättat navigeringen i innovationslandskapet, främst för svensk verkstadsindustri. Förutom att strukturera upp och samla de FoU-kompetenser som finns hos högskolorna har man även förenklat finansieringen av innovationsprojekt, vilket har stärkt industrins externa innovationsarbete.

Livsmedelsbranschens innovationslandskap



Innovationslandskapet är ett stöd för företag i deras innovationsarbete. Kartan illustrerar vilka stöd som finns i de olika delarna av innovationsprocessen, och vilken typ av aktör som erbjuder stöd. Ikonerna illustrerar stödområden som finns att nyttja.

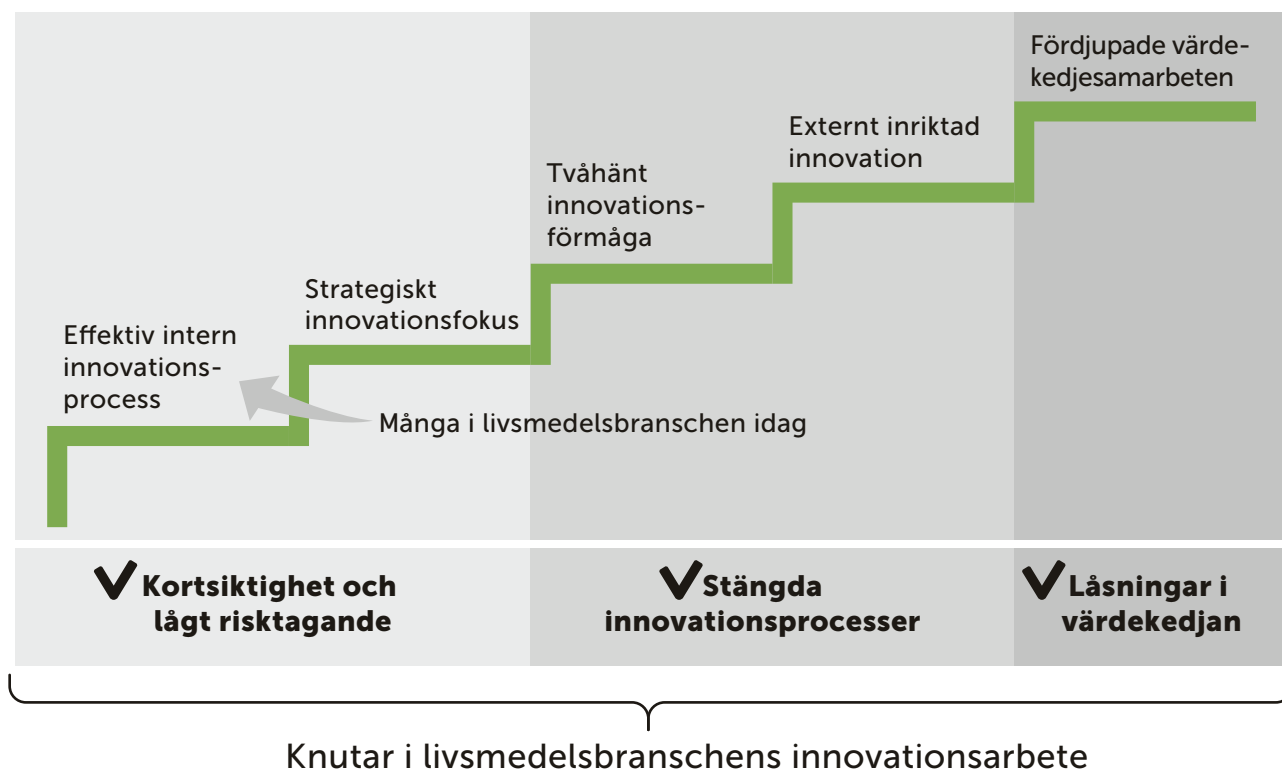


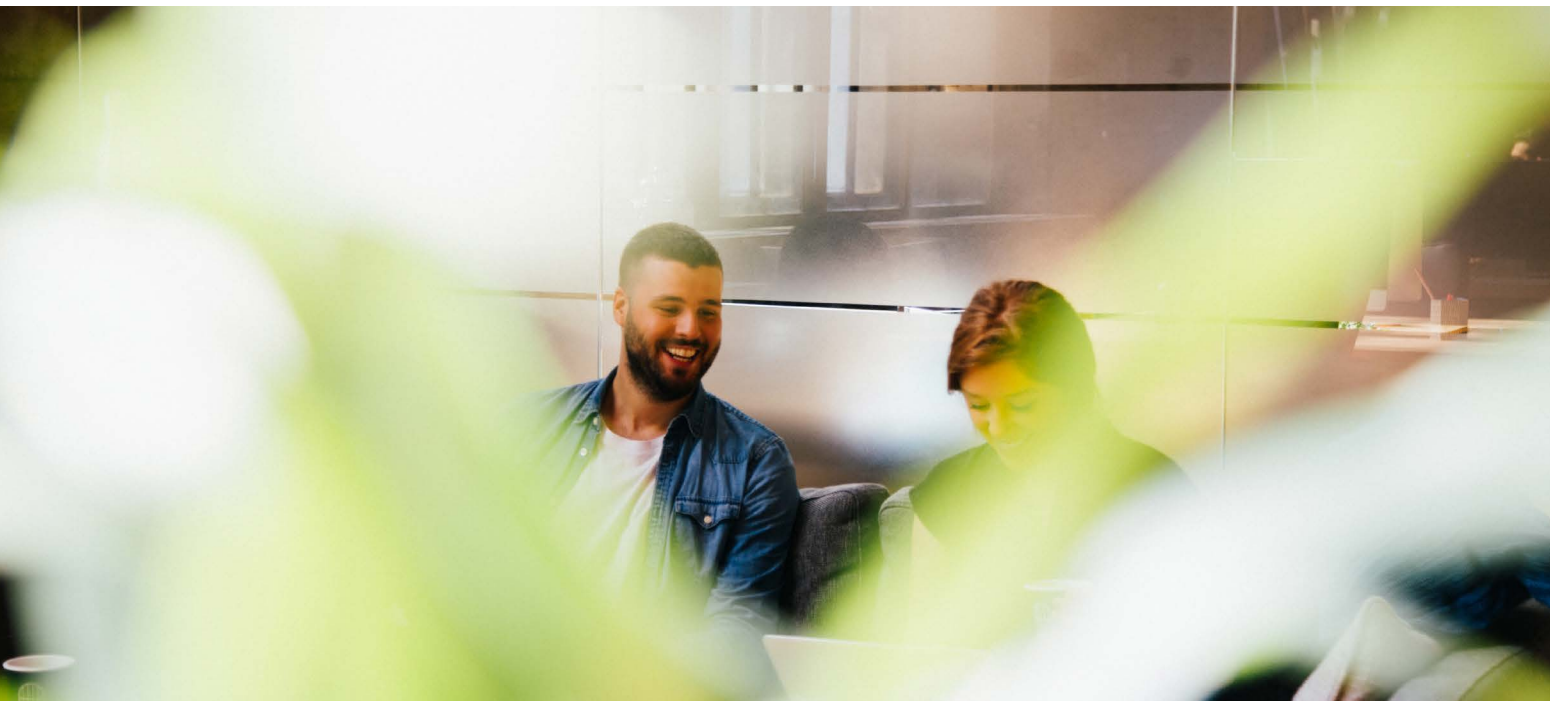
Trappan till stärkt innovationsförmåga

TIDIGARE I RAPPORTEN IDENTIFIERADES tre knutar som begränsar såväl enskilda företag, som sektorns sammantagna innovationsförmåga: kortsiktighet och lågt risktagande, stängda innovationsprocesser samt lösningar i värdekedjan. För att lösa upp knutarna behöver en stor andel av företagen i hela livsmedelskedjan i ett första steg gå till enskild handling för att lyfta sitt egna innovationsarbete och därigenom skapa ringar på vattnet i hela branschen. Detta kräver mod och handlingskraft från enskilda företagsledare, som vågar se över sina interna processer och innovationsklimat samt sträcka ut en hand till aktörer utanför organisationen. Därmed kan det egna företagets konkurrenskraft höjas, men också möjliggöra ett ökat värdeskapande genom hela livsmedelskedjan.

I modellen nedan, som vi kallar "Innovationstrappan" sammanfattas de steg som företag behöver ta för att stärka sin innovationsförmåga och samtidigt bidra till branschens utveckling. Med en stark grund (effektiv intern innovationsprocess och strategiskt innovationsfokus) kan företaget gradvis bygga spetsigare förmågor (tvåhänt innovationsförmåga, externt inriktad innovation och fördjupade värdekedjesamarbeten). Högre upp i trappan ökar komplexiteten, vilket gör att strategiskt tålamod och uthållighet, särskilda resurser och kompetens behövs för att säkra framgång i innovationsarbetet. Men låt oss börja på det första steget i trappan.

Innovationstrappan





BYGG EN EFFEKTIV INTERN INNOVATIONSPROCESS

En effektiv innovationsprocess är grunden för att driva innovationsprojekt som genererar kommersialiserbar innovation. För att lyckas i en lågmarginalbransch som livsmedel är det avgörande att ha en strukturerad process, med allokerade resurser och rätt kompetenser kring både FoU, marknad och produktion. Många livsmedelsföretag, åtminstone i den lite större storleksklassen, har denna process mer eller mindre på plats. Endast en effektiv intern innovationsprocess räcker dock sannolikt inte för att generera radikal, kommersialiserbar innovation som säkrar företagets framtida affär.

GE INNOVATION SÄRSKILT STRATEGISKT FOKUS

Förmågan att skapa framgångsrika innovationer vilar ofta på styrelsen och företagsledningens strategiska prioriteringar. För att bygga en stark innovationsförmåga behöver innovation tydligt ges plats i strategier, målsättningar och kontinuerlig uppföljning. Ledningen behöver också visa öppenhet och ge förutsättningar till risktagande.

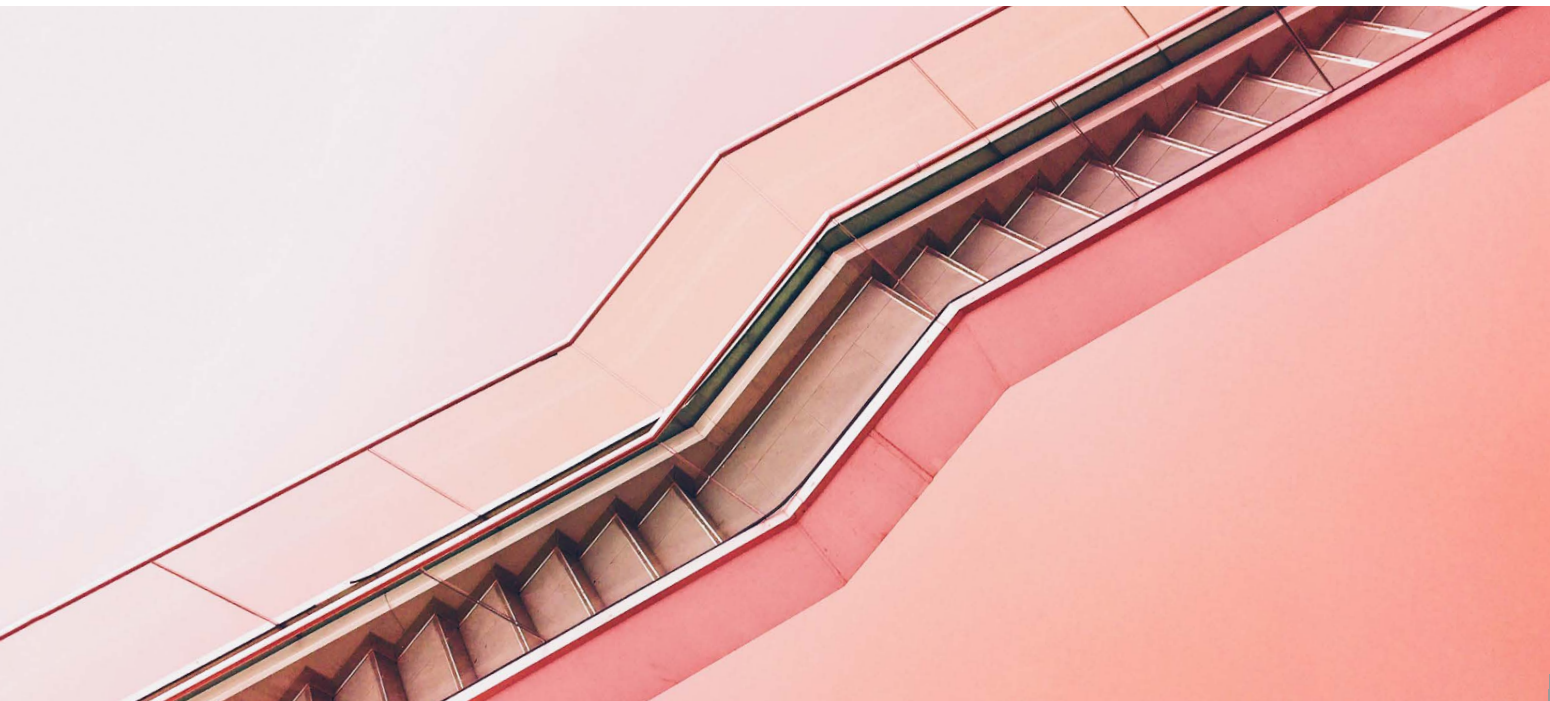
För att stärka innovationsarbetet behöver ledningen göra en nulägesanalys över organisationens innovationsläge, för att identifiera vilka kompetenser och resurser som finns och vilka som saknas. I det här steget är det också viktigt att blicka ut i omvärlden för att få inspiration och utmana

den rådande bilden av den egna innovationsförmågan. Därefter kan en innovationsstrategi utarbetas, som lägger en grund för den fortsatta innovationsinriktningen och hur initiativen ska organiseras. Olika typer av målsättningar och sätt att organisera företaget kommer främja inkrementell eller radikal innovation. Ledningen behöver själva ha förmågan att hitta balansen mellan dessa och kommunicera det till organisationen.

Företag som tar sig upp till den här nivån i trappan har sannolikt löst upp knuten *"kortsiktighet och lågt risktagande"*.

UTVECKLA DEN TVÅHÄNTA INNOVATIONSFÖRMÅGAN

Företag i livsmedelsbranschen behöver ha förmågan att jobba med både exploaterande och utforskande innovation. Som aktör i en lågmarginalbransch är det viktigt att ett effektivitetsfokus genomsyrar organisationen, och många företag är duktiga på exploaterande innovation. Men många företag i branschen behöver stärka sina organisationer för att även kunna hantera utforskande innovationsaktiviteter. Som vi har beskrivit görs detta med fördel i separata enheter, med egna strukturer och kultur, som lämpar sig för utforskande innovation. Enheterna får dock inte ses som en isolerad del av organisationen, arbetet behöver vara högt prioriterat av ledningen och en del av den samlade företagsstrategin.



ÖKA ANDELEN EXTERN INRIKTAD INNOVATION

Förmågan att generera radikal innovation begränsas av att många företag i livsmedelsbranschen har stängda innovationsprocesser som inte bjuder in externa aktörer. I rapporten har vi beskrivit flera modeller som kan användas för att öppna upp för externa influenser. Modellerna som används behöver anpassas efter situationen, det enskilda företaget och önskat resultat. För att möjliggöra större innovationsframgångar genom extern innovation är det särskilt viktigt med företagsledare som vågar ta risk och arbetar uthålligt med att öppna upp organisationens mindset.

I ett tidigt skede av innovationsprocessen kan samarbete med akademien vara aktuellt, både för att minska risker och kostnader, men också för att skapa en större idébredd. Har företaget en mer tydlig bild över ett område man vill utveckla och kommersialisera kan Co-creation tillsammans med aktörer inom eller utanför värdekedjan vara ett alternativ. Slutligen kan Open eller Translucent Innovation användas i olika omfattning, antingen med en innovationsprocess som är öppen från start till mål eller bara i viss grad.

Företag som tar sig upp till den här nivån i trappan har sannolikt löst upp knuten ”*stängda innovationsprocesser*”.

SKAPA SAMARBETEN I VÄRDEKEDJAN

Innovation i livsmedelskedjan är starkt beroende av länkarna mellan aktörer i värdekedjan. Särskilt radikal

innovation förutsätter förändringar hos aktörer i kedjan, till exempel i form av nya råvaror eller odlingsmetoder i primärproduktionen, nya recept, förpackningar eller processer i livsmedelsindustrin, och nya distributionsätt eller försäljningsmetoder i handels- eller foodserviceledet. Det är därför problematiskt att det idag finns låsningar i livsmedelskedjan som skapar tydliga spänningar och begränsar innovationsförmågan.

För att lösa upp knuten och maximera innovationsförmågan i branschen behöver nivån av samarbete öka. Samarbetet kan antingen ske i form av gemensamma insatser, där parter delar insikter och resurser för att tillsammans skapa nya lösningar. Men för att nya innovationer verkligen ska nå ett större genomslag kan det också behövas samarbetsformer som fördelar risken i värdekedjan och som ger innovationerna tid att nå ut till konsumenterna. Exempelvis kan primärproducenter behöva långsiktiga kontrakt för att våga ställa om till nya råvaror och industriaktörer behöva löften om exklusivitet under en viss tid för nya, innovativa produkter.

Genom ökad samverkan kommer parternas förståelse för varandra att öka och nya lösningar på låsningarna och utmaningarna kan hittas gemensamt. Nya möjligheter, som en part på egen hand inte kan identifiera, kan uppstå och möjliggöra en ökad andel kommersiellt framgångsrika radikala innovationer. Det gynnar såväl de aktörer som tar en aktiv roll i detta samt hela branschens värdeutveckling.

Företag som tar sig upp till den här nivån i trappan har sannolikt löst upp knuten ”*låsningar i värdekedjan*”.



Så lyfter vi branschens samlade innovationskraft

FÖREGÅENDE UPPSLAG HANDLAR OM vad enskilda företag behöver göra både för att höja sin egen men också branschens sammantagna innovationsförmåga. Men det finns också områden som är för stora för enskilda företag att hantera, och är beroende av gemensamma branschinitiativ. Nedan ger vi förslag på tre sådana satsningar som särskilt branschövergripande arenor och forum kan ta till sig.

1. ETABLERA GEMENSAMMA INNOVATIONSSATSNINGAR PÅ NYA RÅVAROR

Livsmedel är starkt beroende av de råvaror som finns att tillgå, och råvarorna är också en möjliggörare av innovation. Precis som att den svenska skogsbranschen har gått ihop och tagit fram en ny teknik för korslimmat trä som kan konkurrera med betong behöver aktörer i livsmedelskedjan satsa på gemensamma innovationsprojekt kopplat till råvaror. Med ett större utbud av växt- och animaliebaserade råvaror skapas nya kombinationsmöjligheter i de produkter som tas fram. Både rapsgrisen och den stora satsningen på ett nytt växtförädlingscentrum är bra exempel på innovation som tar avstamp i råvaran.

2. SKAPA ETT CENTRUM FÖR LIVSMEDELSINNOVATION

Innovationslandskapet för livsmedelsaktörer är komplext och ostrukturerat. För att kunna använda innovationslandskapets resurser på ett optimalt sätt i de tidigare delarna av innovationsprocessen, där det ofta är svårt att hitta externa samarbeten, behövs ett

innovationscentrum som kan hjälpa företag att navigera i landskapet. Nätverksorganisationen IMIT har till exempel lyckats kopplat ihop verkstadsindustrin med flera av de viktiga innovationsaktörerna i landskapet. Därmed blir det också lättare för företag från alla delar av kedjan att snabbare hitta rätt kompetens och finansiering. I tillägg kan ett innovationscentrum fungera som ett gränssnitt som kopplar ihop företag som vill utöka sina externa innovationsarbeten inom specificerade områden.

3. UPPRÄTTA ETT INNOVATIONSBOLAG SOM AKTIVT DRIVER PÅ INNOVATIONSARBETET

För att på sikt driva innovationsarbetet i branschen behövs inte bara forskning i de tidigare leden av innovationsprocessen, men också kommersiell innovationsutveckling för projekt som är närmare att nå marknaden. Med ett fungerande centrum för livsmedelsinnovation (rekommendation 2) på plats kan ett innovationsbolag som samägs av näringen och staten skapa framdrift och utveckling i mer kommersiellt inriktade innovationsfrågor. Innovationsbolaget kan med fördel vara ett viktigt öra mot marken som hjälper branschen att tänka nytt och utveckla nya insikter om områden som kräver radikalt innovationsarbete. Bolaget kan också skapa samarbetsformer för aktörer i värdekedjan samt driva egna utvecklingsprojekt, till exempel kring det eftersatta området tjänsteinnovation, nya affärsmodeller eller förpackningar.

Sammanfattning

- **Livsmedelsbranschens innovationsförmåga är låg och hämmas av ett antal utmaningar**

Innovation i livsmedelsbranschen ligger på en låg nivå jämfört med andra branscher och är ofta inkrementell snarare än radikal. Tre viktiga branschgemensamma knutar i innovationsarbetet är kortsiktighet och lågt risktagande, stängda innovationsprocesser samt läsnings i värdekedjan. Därtill finns det individuella karaktärsdrag i värdekedjans olika led som skapar utmaningar i innovationsarbetet.

- **Nu är ett gyllene läge att satsa på innovation**

Intresset för innovation i branschen ökar, konsumenterna har betalningsviljan och många startups ger sig in i sektorn. Med en nationell livsmedelsstrategi finns mer resurser till att driva innovationsprojekt och forum för samverkan börjar etableras.

- **Ledningen och styrelsen behöver visa vägen**

Om företagets ledning och styrelse inte prioriterar innovation kommer väldigt lite hända inom organisationen. Ett strategiskt fokus på frågan måste skapas genom att sätta strategier och mål som löpande följs upp. En intern kultur som uppmuntrar till både nytänkande och risktagande är en särskilt viktig framgångsfaktor.

- **Tvåhant innovationsförmåga är en nyckel till framgång**

Många företag är vana att bedriva inkrementell innovation som exploaterar och utvecklar den nuvarande affären. Samtidigt har många svårt att skapa radikal innovation, som utforskar och lägger grunden för framtidens affärer. För att kunna göra bådadera behöver företaget utveckla vad vi kallar tvåhant

innovationsförmåga. Ofta går vägen dit via någon form av strukturell separation av de två innovationstyperna, där de utforskande enheterna tillåts bygga upp egna strukturer, processer och kultur.

- **Våga öppna upp för att vinna**

För att höja innovationsnivån och möjliggöra framtagandet av radikala innovationer behövs öppenhet och externa samarbeten. Modellerna för extern innovation som har presenterats i rapporten lämpar sig för olika situationer, till exempel beroende på hur väl definierat problemet är och hur långt i processen arbetet har kommit. Företag kan också öka sin innovationsförmåga genom att lära sig att navigera i det omgivande innovationslandskapet som kan ge tillgång till spetskompetens, inflöde av nya idéer och medfinansiering.

- **Hela värdekedjan måste med**

För att möjliggöra kommersiellt framgångsrika radikala innovationer behöver aktörer i livsmedelskedjan arbeta närmare varandra. Det behöver göras såväl i konkreta innovationsprojekt samt kring marknadsfrågor på branschnivå.

- **Gemensamma branschinitiativ kompletterar företagets egna arbete**

Mycket kan göras av enskilda företag men vissa initiativ för att höja branschens innovationsförmåga behöver drivas gemensamt. Sådana som har identifierats i rapporten är gemensamma innovationssatsningar på nya råvaror, ett nytt centrum för livsmedelsinnovation och ett innovationsbolag som aktivt driver på innovationsarbetet.

Källor

Intervjuade personer

Ett stort tack riktas till de personer som har bidragit till rapporten med sin kunskap och expertis!
Elisabet Rytter, Livsmedelsföretagen
Karin Brynell, Svensk Dagligvaruhandel
Torgny Persson, Skogsindustrierna
Agneta Hallström, IPSOS
Erik Ronne, RISE
Mats Larsson, Lantmännen
Lennart Bjurström & Anna-Kajsa Lidell, Food for Progress
Anders Högberg, Orkla Foods
Cecilia Sjöholm, Oatly
Hjalmar Ståhlberg Nordegren, Karma
Anna Stegs, Hålsingestintan
Åsa Josell, Atria
Johan Neuman, Axfood
Johan Persson, HK Scan
Päivi Juolahti, Fazer

Ett särskilt tack riktas även till projektdeltagare från våra samarbetspartners:
Per Arvidsson, Lantmännen
Patrik Myrelid, Lantmännen
Thomas Bertilsson, LRF
Martin Alexandersson, LRF

Tryckta och elektroniska källor

Bengtsson, L. (2015). Öppen innovation. *Management of innovation and technology journal*, 10-11.
Brooks, C. (2013). Businesses Take Cautious Approach to Innovation. *Business News Daily*.
Brändström, J. (2015). Forskning och innovation för konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsproduktion. Stockholm: Vinnova.
Fortuin, F. T., & Orma, S. (2009). Innovation drivers and barriers in food processing. *Emerald Insight*.
Frankelius, P. (2015). Sveriges topplacering i innovation är missvisande. *Dagens nyheter*.

KPMG. (2017). Food in the future – Innovating food value chain. KPMG.
Levitt, T. (1966). Innovative Imitation. *Harvard Business Review*.
Lilja, A., & Roeben, E. (2014). Open innovation in the Food Industry. Umeå, Sverige.
Manly, J., Grassl, F., & Wilson, T. (2017). Which innovation model is best for your company. BCG.
Mattes, F., & Ohr, R.-C. (2013). Balancing Innovation Via Organizational Ambidexterity – Part 1. *Innovationmanagement.se*.
Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation. *Harvard Business Review*.
O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*.
OECD. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition. Oslo Manual. Oslo, Norge: OECD Publishing.

Penconek, M., & Sjöstrand, J. (2015). Nielsen breakthrough innovation report. Europa: Nielsen.
Preez, N. D., & Louis, L. (2008). A framework for managing the innovation process., (s. 14). Portland.
Regeringen. (2017). En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet. Stockholm, Sverige: Regeringen.
Skogsindustrierna. (2018). Skogsnäringens Forskningsagenda 4.0 För tillväxt i världens bioekonomi. Stockholm: Skogsindustrierna.
Sluzewski, N. (2013). 5 Keys to Innovation Your Business Needs to Succeed. Norbert J. Sluzewski.
Zakić, N., Jovanović, A., & Stamatović, M. (2008). External and internal factors affecting the product and business process innovation. *Economics and Organization*, 17-29.

Macklean är en managementkonsultfirma med fokus på livsmedelsbranschen. Vi hjälper företag och organisationer i branschen att tillvarata framtidens möjligheter och stödjer dem i hanteringen av viktiga utmaningar och vägval.

Med våra Insikter skapar vi kunskap och intresse kring aktuella frågor med strategisk betydelse för branschen. Insikter #10 – Innovation belyser de innovationsutmaningar som finns i livsmedelsbranschen och hur företagen kan stärka sitt innovationsarbete.

Hur välutvecklad innovationsförmåga har ditt företag?

- Har ni många idéer, men svårt att realisera dem?
- Har styrelse och ledning ett strategiskt innovationsfokus?
- Har ni förmågan att skapa kommersiellt framgångsrik radikal innovation?

Oavsett vilka utmaningar ni har så kan vi på Macklean stödja er i utvecklingen av er innovationsförmåga. Vi träffas gärna för att diskutera hur vi kan hjälpa er att ta innovationsarbetet till nästa nivå.



MACKLEAN INSIKTER #9

Skapar en nulägesbild av IoT-utvecklingen i lantbruket och pekar på vad svenska aktörer behöver göra för att få utväxling på möjligheterna.



MACKLEAN INSIKTER #7

Fokuserar på den framtida utvecklingen av jord- och skogsbruket samt hur det påverkar de som arbetar i dessa näringar.



MACKLEAN INSIKTER #8

Belyser skiftet i konsumtionen av proteiner och fokuserar på hur livsmedelsindustrin kan tillvarata de nya affärsmöjligheterna som trenden skapar.



MACKLEAN INSIKTER #6

Fokuserar på den framtida utvecklingen av egna märkesvaror och vilka hot och affärsmöjligheter det innebär för livsmedelsleverantörer.

Rapportförfattare



FILIP LUNDIN

Konsult på Macklean

Telefon: 072-14 15 664
filip.lundin@macklean.se



TOVE LINDGREN

Konsult på Macklean

Telefon: 070-68 08 571
tove.lindgren@macklean.se



WICTORIA ALVARSDOTTER

Konsult på Macklean

Telefon: 073-34 04 533
victoria.alvarsdotter@macklean.se