

Insikter #11

Tillväxt



Stor potential för svenska livsmedelsföretag

123 miljarder kronor i försäljningsökning till 2030 – en realiserbar potential som bygger på att branschens tillväxttakt accelererar rejält. Ta del av vår rapport som visar vad som bromsar tillväxttakten och hur de svenska livsmedelsföretagen kan växla upp sitt tillväxtarbete.

TROTS ATT LIVSMEDELSSEKTORN är en av Sveriges största industrigrenar och går bättre än på länge, växer den i begränsad takt vid en europeisk jämförelse. Potentialen är hög, men för att nå dit behöver företag och andra aktörer växla upp sitt tillväxtarbete ordentligt.

Med anledning av detta har Macklean, Lantmännen och LRF tagit fram denna rapport. Rapporten baseras på intervjuer med forskare, experter och företagsrepresentanter samt analyser av rapporter och utredningar. Vår förhoppning är att rapporten kan lägga grunden för att stärka enskilda företags tillväxtarbete och ge en nyanserad bild av vad som kan göras för att öka den svenska livsmedelsbranschens tillväxttakt. 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 strategiutveckling och företagsstyrning. Bland våra kunder återfinns såväl livsmedelsindustri och dagligvaruhandel som tjänsteföretag och intresseorganisationer inom livsmedelssektorn.

Under de senaste åtta åren har vi genom rapportserien *Insikter* utmanat och fördjupat kunskapen inom olika områden i livsmedelsbranschen. 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 omvärldstrender och att ge vägledning i strategiska knäckfrågor.



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, verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 45 miljarder kronor på årsbasis. Med basen i spannmål förädlar Lantmännen åkermarkens resurser, med syftet att skapa ett livskraftigt lantbruk.



LRF är en intresseorganisation som skapar förutsättningar för konkurrenskraftiga företag inom det gröna näringslivet samt för att utveckla livs- och företagsmiljöer på landsbygden. LRF arbetar bland annat med att skapa positiv opinion för Sveriges lantbrukares verksamhet och produkter, bygga upp kunskap hos medlemmar, förtroendevalda och anställda samt erbjuda medlemmarna personlig service.

Stor potential för svensk livsmedelsindustri

TILLVÄXTEN I DEN svenska livsmedelsindustrin är låg. Samtidigt har svenska livsmedelsföretags internationella position förbättrats och tillväxt har fått ökat fokus, bland annat genom den nationella livsmedelsstrategin. Trots detta har utvecklingen inte tagit fart, de senaste åren har tillväxten i den svenska livsmedelsbranschen varit modest och legat under Europasnittet. Tillväxt i livsmedelsindustrin är viktigt för att driva utvecklingen framåt – för det enskilda företaget, branschen och samhället i stort. I rapporten konstateras att det finns en stor potential för svenska livsmedelsföretag, som genom ett ambitiöst och strukturerat arbete kan lägga grunden för en betydande tillväxtresa.

I rapporten har företag som skapat stark tillväxt analyserats, och det är tydligt att det finns mycket att lära av dem. Vår analys visar att det finns tre områden som håller tillbaka svenska företags tillväxtpotentialer. För det första har många företag låga exportambitioner och bristande struktur i arbetet, samtidigt som exportsatsningar ofta ges begränsade interna resurser. För det andra agerar många företag obeslutsamt i snabbväxande produktkategorier och missar därmed viktiga tillväxtpotentialer. Slutligen tenderar många livsmedelsföretag att genom ett ensidigt fokus på dagligvaruhandeln lägga allt för lite resurser på

andra viktiga tillväxtkanaler såsom foodservice och servicehandel. Detta resulterar i att tillväxten och konkurrenskraften i den svenska livsmedelsbranschen inte är vad den skulle kunna vara, varken nationellt eller internationellt.

Rapporten inleds med en fördjupad jämförelse och analys av hur tillväxtläget i svensk livsmedelsindustri står sig internationellt. Utifrån lärdomarna från andra länder, ledande svenska företag och flertalet intervjuer kvantifieras den samlade potentialen för svensk livsmedelsindustri. Potentialen är hög och genom att utgå från verktyg och modeller som presenteras i rapporten kan förutsättningarna för tillväxt stärkas. För att inspirera och praktiskt exemplifiera de modeller som introduceras beskriver vi löpande en rad framgångsrika svenska företag och vad som har gjort att just de har lyckats. Slutligen introduceras ett antal förslag på branschinitiativ som kan drivas gemensamt för att höja den samlade konkurrenskraften.

Tillväxt är en nyckel till långsiktig överlevnad och konkurrenskraft. Vår förhoppning är att Insikter #11 ska ge såväl inspiration som praktiska verktyg för att stärka tillväxtarbetet, både i det enskilda företaget och för branschen i stort!



Låg tillväxt i svensk livsmedelsindustri

SVERIGE HAR I GRUNDEN goda förutsättningar att lyckas som livsmedelsnation. Svenska livsmedel har mervärden som är attraktiva för många konsumenter, till exempel hög livsmedelssäkerhet, hållbarhet och god djurvälstånd. Dessutom

Förädlingsvärde är ett mått som mäter en industris bidrag till BNP

har Sverige en hög teknologisk kompetens, stark innovationsförmåga i flera betydande sektorer och stort kvalitetsfokus. Men trots att det råder högkonjunktur tar inte den svenska livsmedelstillväxten fart. Varför lyckas inte svensk livsmedelsindustri växla upp tillväxten när många andra industrier lyckas med just det?

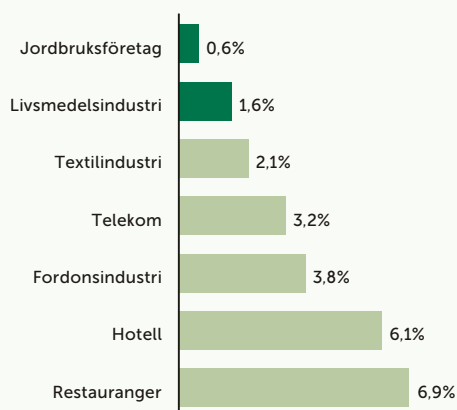
Den svenska livsmedelsindustrin genererar drygt 40 miljarder kronor till svensk bruttonationalprodukt (BNP), motsvarande drygt 7 % av den svenska tillverkningsindustrin, och är således en av Sveriges största industrigrenar. Genom att analysera företagsdata från Nederländerna, Irland, Danmark, Sverige och Finland är det möjligt att dra två tydliga slutsatser.

För det första är svensk livsmedelsindustri liten i förhållande till vår befolkningsstorlek. Både Danmark och Irland har en mindre befolkning än Sverige, men trots det har både dansk och irländsk livsmedelsindustri högre eller motsvarande bidrag till BNP (i linje med SCB:s definition). Sett till värdet per capita är den danska livsmedelsindustrins bidrag till BNP mer än 70% större än den svenska.

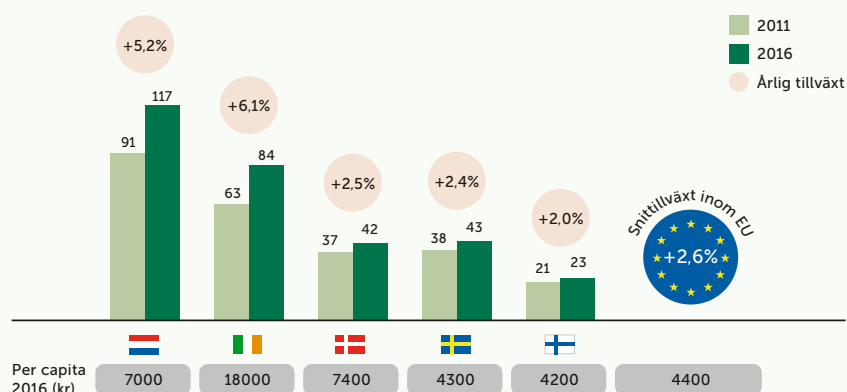
För det andra har tillväxttakten varit låg de senaste åren, trots att industrin är relativt liten ur ett europeiskt perspektiv. Både Nederländerna och Irland lyckas kombinera en stor livsmedelsindustri med en stark tillväxt som är cirka 2–3 gånger större än Sveriges. Värt att notera är också att svensk livsmedelsindustris tillväxt mellan 2011–2016 låg under EU-snittet.

Även jämfört med andra branscher halkar livsmedelsindustrin efter. Den årliga omsättningsökningen för livsmedelsföretag var mellan 2011–2016 1,6 % och för jordbruksföretag 0,6 %. Det är påtagligt lägre än andra svenska branscher som telekom och fordonsindustri, men också lägre än branscher som i sin natur har låg exportandel, till exempel restauranger och hotell.

Årlig omsättningstillväxt för utvalda näringslivsgrenar 2011 – 2016 (%)



Förädlingsvärde mat och dryck i europeiska länder 2011-2016 (mdkr)

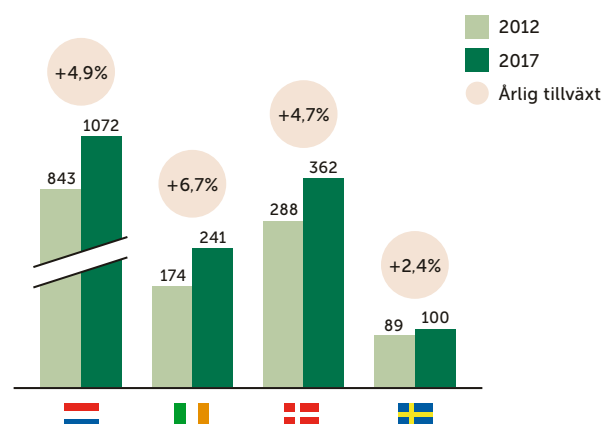


Stora företag spelar en nyckelroll

TILLVÄXTEN I LIVSMEDELSSEKTORN skapas av såväl stora som små företag. Sverige har en stark tillväxt i *antalet* företag inom livsmedelsbranschen. Livsmedelsföretagen konstaterar i Startuprapporten att det skapas ungefär 150 nya aktiebolag i kategorin per år, vilket är mer än någon annan industrigren i Sverige. Men de flesta har svårt eller saknar viljan att skala upp till rikstäckande och internationell försäljning. Vår analys av marknadsstrukturen visar att de största företagen därför har en nyckelroll för att kunna lyfta livsmedelsindustrins tillväxt.

De 10 och 50 största svenska livsmedelsföretagen står för cirka 50 % respektive 80 % av hela industrins omsättning. En analys av omsättningsutvecklingen hos de tio största livsmedelsföretagen i Sverige och i de ledande livsmedelsnationerna Nederländerna, Irland och Danmark visar att tillväxten i de svenska företagen är väsentligt lägre. Jämförelsevis är tillväxttakten hos danska företag nästan dubbelt så hög, trots att de växer från mycket större volymer. Flera av de vi talat med pekar på att många av Sveriges största livsmedelsföretag är utlandsägda, vilket skapar ett begränsat tillväxtbidrag då många av dem säljer svenska produkter på den svenska marknaden, men bedriver lednings, strategi- och innovationsarbete samt bygger exportkapacitet i andra länder än Sverige. Samtidigt är det viktigt att påpeka att det finns flera utlandsägda företag i Sverige, exempelvis Orkla Foods och The Absolut Company, som förlägger FoU, exporterar och bygger ut produktionskapaciteten med Sverige som bas. Oavsett ägare är det tydligt att de stora livsmedelsproducerande företagen i Sverige växer i begränsad takt trots att det från intervjuerna

Omsättningstillväxt för de tio största livsmedelsföretagen 2012-2017 (mdkr)



framgår att det finns goda förutsättningar för dem att växa med Sverige som plattform.

De stora livsmedelsföretagen har jämfört med de mindre företagen betydande resurser, etablerade distributionskanaler, värdefull kompetens, partnerskap och nätverk såväl nationellt som internationellt. Förutsättningarna för att skapa tillväxt är således mycket goda för dessa företag – men ändå släpar deras tillväxt efter. Så varför lyckas inte de stora svenska företagen lika bra som sina internationella konkurrenter?

HÖG FÖRÄDLINGSGRAD – EN NYCKEL TILL LÖNSAM TILLVÄXT

Med goda marginaler skapas förutsättningar för en hög tillväxttakt. Organisationer som Jordbruksverket, Konkurrensverket och Livsmedelsföretagen har alla pekat ut ökad förädling av svenska livsmedel som en nyckel för att skapa ökad lönsamhet och konkurrenskraft.

I vår analys av förädlingsgraden, det vill säga förädlingsvärdet som andel av nettoomsättningen, i Europas livsmedelsproduktion kan flera slutsatser dras. Sverige ligger i mellanskiktet sett till förädlingsgrad,

samtidigt som flera länder med stor livsmedelsindustri har en förädlingsgrad som ligger under Sveriges. Irändska företag har å andra sidan gjort en imponerande resa i förädlingsgrad de senaste tio åren – och ligger idag i topp i Europa, långt över Sveriges nivå.

Från intervjuerna framgår det att svenska företag genom att nyttja svenska mervärden har en unik möjlighet att skapa tillväxt genom ett ökat värde. Genom en ökad förädlingsgrad läggs således grunden för lönsam tillväxt – samtidigt som positionen för svenska livsmedel stärks både nationellt och internationellt.

Därför hämmas branschens tillväxt

Det är tydligt att den svenska livsmedelsbranschens tillväxt lämnar mer att önska. Så vad är orsakerna till att tillväxttakten inte accelererar? Utifrån intervjuer och egen analys har vi identifierat tre tydliga tillkortakommanden i företagets arbete som hämmar en ökad tillväxttakt.



1. OBESLUTSAMT AGERANDE I SNABBVÄXANDE KATEGORIER

Det finns flera betydande produktkategorier som växer i mycket snabb takt, drivet av skiftande konsumentbeteenden och -trender, kopplat till exempelvis hälsa, on the go samt växtbaserat. Endel företag har lyckats skapa stark tillväxt i dessa kategorier, men de flesta (främst de stora) maktar inte med att kontinuerligt bevaka marknaden för nya möjligheter samt agera strategiskt och beslutsamt när rätt läge presenteras. Inom många växtbaserade produktkategorier har små och medelstora företag ofta drivit utvecklingen, medan de stora i bästa fall har tagit en andra- eller tredjeplats. En viktig orsak är det starka effektivitets- och marginalfokus som finns hos många av de större företagen. Det finns få interna mål och incitament som styr mot långsiktig organisk tillväxt, vilket skapar betydande tröghet i organisationen när det till exempel handlar om att producera nya produkter som inte passar i etablerade produktionslinjer. Därtill saknar ofta livsmedelsföretag en aktiv förvärvsstrategi, något som företag i andra sektorer använder för att agera i snabbväxande kategorier.



2. ENSIDIGT KANALFOKUS

Majoriteten av de svenska livsmedelsföretagen har idag ett starkt fokus på dagligvaruhandeln och har produktutvecklingsprocesser och säljorganisationer som är anpassade därefter. Många företag missar dock att dagligvaruhandeln är en av flera viktiga försäljningskanaler. Antalet kanaler blir fler, samtidigt som konsumenterna i högre grad flyttar sina inköp från dagligvaruhandeln. Det medför att försäljningen i dagligvaruhandeln har begränsad tillväxt, medan försäljningen i kanaler som foodservice, servicehandel, grey market, online och gym växer betydligt snabbare. Förutsättningarna för att ta tillvara på tillväxten i dessa kanaler skiljer sig mycket jämfört med hur företagen arbetar mot dagligvaruhandeln. Behov och inköpsprocesser hos foodservicekunder skiljer sig exempelvis betydligt jämfört med kunder i andra kanaler. Många livsmedelsföretag saknar en övergripande strategi för vilka kanaler de ska prioritera och hur de ska arbeta strukturerat för att ta tillvara på tillväxten.



3. BRISTANDE STRUKTUR OCH AMBITION FÖR EXPORT

Flera branschrapporter och intervjuer skapar stor samstämmighet kring att den svenska livsmedelsindustrins inte utnyttjar den potential som finns på den internationella exportmarknaden. Tillväxttakten i exporten uppgår till cirka 4 % om året, men det är viktigt att tydliggöra att exporten alltså är relativt liten ur ett europeiskt perspektiv. Svenska livsmedelsföretagen tenderar att ha ett för starkt fokus på hemmamarknaden. Många företag saknar en genomarbetad exportstrategi och har flera misslyckade exportsatsningar i bagaget. Detta kan härledas till att export generellt ges begränsade interna resurser och att organisationerna inte är anpassade för att på ett effektivt sätt klara av internationella försäljning, till exempel i fråga om exportkompetens och distribution. Det finns ofta också bristande ambition i de exportmål som sätts upp av styrelse och ledningsgrupp, samt låg uthållighet i de satsningar som beslutas. Konsekvensen blir ett reaktivt exportarbete som ofta förblir olönsamt.

Tre goda exempel

Det finns goda förutsättningar att utifrån de tre tillkortakommandena strukturera sin verksamhet för nya tillväxtmöjligheter. Nedan lyfts exempel på företag som skapat framgång inom områden där andra misslyckats.

EN DEDIKERAD ORGANISATION SKAPAR LÖNSAMHET OCH TILLVÄXT I NYA KANALER



Arla Foods produkter har länge funnits i flera sammanhang än dagligvaruhandeln, allt från den svenska skolbespisningen till den gastronomiska eliten. Det var först när Arla organiserade foodserviceaffären från att vara ett försäljningsben i den övergripande organisationen till en egen affärsenhet med stöd på ledningsnivå, som affären blev riktigt lönsam. Framgången härleds till att organisationen förstått att foodservice inte är en homogen marknad, utan utgörs av olika segment med olika behov. Genom att organisera sig därefter kan varje relevant kundsegment bearbetas av ett säljteam i samspel med ett marknadsteam som har kunskaper inom konceptutveckling och produktinnovation. Kundsegmenten kan därmed mötas med rätt sortiment och relevanta tjänster. Lönsamheten har skapat förutsättningar för ambitiösa tillväxtmål framöver, där Arla ser möjligheter att både stärka sin position på hemmamarknaden och att öka den internationella försäljningen.

SVENSKA SMÅKAKOR GÖR STOR EXPORTSUCCÉ



Delibake är bageriföretaget som genom sin export mer än fördubblat omsättningen de senaste 3 åren, från cirka 58 miljoner till 118 miljoner kronor. Idag står export för 80 % av företagets försäljning, uppdelat på 20 internationella marknader. I början av 2000-talet startade Delibake en exportsatsning i syfte att öka tillväxten. Konkurrensen på den svenska marknaden bedömdes som hög med begränsade tillväxtutsikter, medan den internationella marknaden erbjöd helt andra tillväxtmöjligheter för företaget med en effektiv produktion av småkakor. Exportsatsningen har från första början haft ett starkt stöd från styrelse och ledning, något som varit en viktig framgångsfaktor. En annan framgångsfaktor är att Delibake arbetar utifrån styrkan i företagets kärnaffär – att effektivt producera stora volymer av småkakor. "Vi har en tydlig bild av vilka som är våra idealkunder. Våra kunder

behöver köpa stora volymer, ha en egen effektiv distribution och vara duktiga på att bygga sitt eget varumärke för att vårt samarbete ska fungera" säger marknadschef Mattias Nylén som spår en ljus framtid för ytterligare tillväxt genom export.



behöver köpa stora volymer, ha en egen effektiv distribution och vara duktiga på att bygga sitt eget varumärke för att vårt samarbete ska fungera" säger marknadschef Mattias Nylén som spår en ljus framtid för ytterligare tillväxt genom export.

UNIK MARKNADSPPOSITION I STARK TILLVÄXTKATEGORI



Bars Production startade som Runes Specialbageri i slutet av 90-talet och började som tillverkare av mandelbiskvier. Företagets grundare hade stark kompetens i att bygga effektiva produktionsanläggningar, varför produktion kom att bli företagets kärnkompetens. Tillväxten var begränsad initialt, men Bars Production såg att marknaden för proteinbars växte kraftigt. Med hjälp av ett snabbt agerande, kombinerat med sitt unika produktionskunnande, lyckades Bars Production bli en av de största legotillverkarna av bars i Sverige. Sedan 2012 har företaget vuxit med över 25 % per år och 2018 nådde de en omsättning på cirka 60 miljoner kronor.

Svensk livsmedelsindustri kan öka omsättningen med 123 miljarder kronor till 2030

I det föregående avsnittet identifierades tre områden som håller tillbaka tillväxttakten för livsmedelsföretagen – idag uppgår den till cirka 2 % per år. Vårt möjliga tillväxtscenario visar dock att förutsättningarna för svenska livsmedelsföretag är mycket stora, både nationellt och internationellt, om rätt insatser genomförs.

SVERIGE ÄR ETT litet och mycket exportberoende land – cirka 50 % av vår BNP kommer från export. Svenska företag har sedan en lång tid tillbaka export inprogrammerat i företagets DNA. Hos många av de svenska livsmedelsföretagen exporteras dock betydligt lägre andelar av den totala omsättningen än i andra industrisektorer och andra europeiska livsmedelsföretag. Från intervjuerna framgår det emellertid tydligt att svenska livsmedelsföretag har mycket goda förutsättningar att öka exporten väsentligt. Enligt vår bedömning finns det i ett optimistiskt scenario möjlighet att öka exporten med 50 miljarder fram till 2030. I Exportrapporten från Livsmedelsföretagen sattes det ambitiösa målet att uppnå denna nivå redan år 2025. För att uppnå detta behöver svensk livsmedelsexport upprätthålla en uthållig tillväxttakt i linje med Irlands, vilket är rimligt givet att Sveriges export växer från lägre nivåer.

Konsumenterna förändrar i snabb takt sina livsmedelsinköp och betydande förflyttningar sker i dagligvaruhandeln. Genom att livsmedelsföretagen växlar upp sitt agerande i de mer snabbväxande produktkategorierna finns det enligt vår analys goda förutsättningar att fånga hela dagligvaruhandelns 2-procentiga tillväxt – vilket också innebär att svenska livsmedel tar marknadsandelar genom att tränga undan import. Andelen svenska

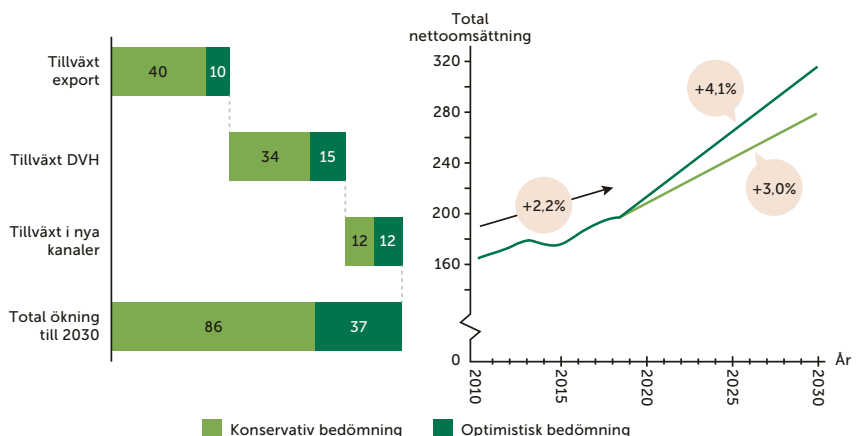
livsmedel i dagligvaruhandeln 2030 skulle då också närma sig andelen i jämförbara länder såsom Finland och Danmark – vilket bedöms som en realistisk målsättning givet konsumenternas mycket positiva inställning till svenskproducerat.

Vår analys visar också att det finns stor tillväxtpotential inom snabbväxande kanaler såsom foodservice och servicehandel. Försäljningen i dessa kanaler växer betydligt snabbare än dagligvaruhandeln, samtidigt som det finns en högre importandel som bör kunna trängas undan genom ett strukturerat arbete från företagets sida. Det är sannolikt att stärkt konsumentförtroende och åtgärder från politiskt håll, såsom ursprungsmärkning på restauranger, kan bidra

till en ytterligare skjuts i tillväxttakten. Potentialberäkningen bygger på att svenska företag fångar hela marknadens tillväxt, som är cirka 4 % per år.

Mackleans analys, som baseras på intervjuer med branschexperter, flera rapporter samt en internationell benchmark, visar att den årliga tillväxttakten i livsmedelsindustrin har potential att öka med drygt 2 procentenheter, till cirka 4 %. Detta är ett ambitiöst mål, men som anses realiserbart genom ett strukturerat arbete med de tre tillväxtområdena. Även den konservativa bedömningen, som uppgår till 86 miljarder kronor, är en väsentlig ökning. Det finns med andra ord goda skäl för företagen att växla upp sitt tillväxtarbete.

Potentialbedömning nettoomsättning i svensk livsmedelsindustri (mdkr)



Svensk alkoholindustri – en sektor att lära av

DEN SVENSKA DRYCKESINDUSTRIN har visat god tillväxt på sistone, och sett över de senaste decennierna har i synnerhet alkoholsektern varit mycket framgångsrik. Sverige har flera varumärken med hög internationell status och global täckning. Även nyetablerade dryckesföretag är på snabb frammarsch och har lyckats skapa betydande försäljning både nationellt och internationellt. Hur kommer det sig att många av företagen i dryckesindustrin är så framgångsrika? Hos dessa företag utkristalliserar sig tre områden.

Skickliga på export. Många företag inom alkoholindustrin är born global och ser likt mycket av övrig svensk tillverkningsindustri hela världen som potentiell marknad. Företagen har stark kompetens när det gäller att identifiera tillväxtmarknader och att arbeta långsiktigt och strategiskt med distribution.

Fångar konsumenttrender. Företagen agerar beslutsamt för att fånga snabbväxande konsumenttrender och utveckla produkter som passar marknaden. Överlag finns stor kunskap om råvaror och utveckling av produkter som möter konsumentbehoven.

Starka varumärkesbyggare. Alkoholföretagen har en förmåga att bygga mycket starka varumärken, ofta med en koppling till Sverige. Det strukturerade varumärkes- och kommunikationsarbetet gör det möjligt att upprätthålla en hög prisbild på exportmarknaden, vilket bidrar till en god lönsamhet.

The Absolut Company

Franskägda The Absolut Company är en av Sveriges största exportsuccéer. En del i framgången tillskrivs det starka varumärke och distributionsnät företaget byggt upp, vilket skapar höga inträdesbarriärer för konkurrenter, samtidigt som det ger goda förutsättningar för tillväxt i volym och värde. För Absolut har priskonkurrens varit sekundärt, fokus ligger i första hand på att skapa en attraktiv produkt och att kommunicera dess fördelar. Detta strategiskt viktiga arbete ges därför väsentliga resurser i form av budget och bemanning. "Företag behöver kommunicera uniciteten för just deras produkter och därigenom skapa sig en obestridd marknadsnisch. De som enbart arbetar med kostnadskompromisser genom att förbättra produktiviteten kommer få det svårare i framtiden" menar Rolf Cassergren tidigare vice VD på företaget.

Att Absolut har varit duktiga på att identifiera marknader

med stor potential är tydligt. Under 2017 fick företags globala försäljning stark draghjälp av den kinesiska marknaden, som ökade med över 30 %. Företagets VD Anna Malmhake säger att Absolut identifierade stora förändringar i konsumentbeteenden i Kina, bland annat drivet av den växande medelklassen, som i kombination med kreativ marknadsföring bidragit starkt till försäljningsökningen i landet.



Hernö Gin

Hernö Gin grundades år 2011 och är ett spännande exempel på hur ett litet företag snabbt kan skapa tillväxt och nå ut internationellt. Sedan starten har utvecklingen varit enormt stark, med en lönsam försäljningstillväxt om cirka 80 % per år. Framgångsreceptet har varit tydligt – att bygga ett starkt varumärke av hantverksmässiga, lokala produkter som gör det möjligt att motivera ett högre pris.

Starkt kvalitetsfokus har resulterat i flera internationella utmärkelser, bland annat för världens bästa gin. Hernö Gin ser idag störst potential på exportmarknader och mellan 2017 och 2018 ökade exporten med cirka 50 %. Att hitta en bra partner som kan representera företags produkter väl är en fortsatt viktig nyckel i företags exportsatsning. Att finnas i rätt kanaler har också varit viktigt, bland annat har travel retail identifierats som en kanal med särskilt stor potential. Hernö Gin lyckades nyligen skriva ett avtal med SAS som tillgängliggör produkterna på flygbolagets långdistansflygningar.



Tillväxt handlar om mer än bara kvantitet

Företag i livsmedelssektorn tenderar att ha ett kvantitetsfokus i arbetet med att skapa tillväxt – till exempel genom att ta fram nya produkter eller gå in på nya marknader. Men tillväxt är en produkt av både kvantitet och pris, där det senare är en funktion av det värde som skapas för konsumenten.

I **LITTERATUREN TAS** ofta livsmedelssektorn upp som en trögrörlig bransch sett till hur produkternas värde och pris kan användas för att skapa tillväxt. Livsmedelsföretagen kan "sizing & pricing" utan och innan – men missar att det skett en snabb och innovativ utveckling kring värde och prismodeller.

I andra branscher har företag skapat en uppsjö av olika sätt att ta betalt, såsom "X as a service", "freemium", "pay-as-you-wish" och resultatbaserad prissättning. Genom att utveckla olika prismodeller har företag i andra branscher lyckats skapa nya affärer som tidigare var omöjliga, tagit sig in på nya marknader och utvecklat nya typer av återkommande intäktsströmmar. Tillväxten har skapats utan att produkten eller tjänsten förändrats i grunden; exempel på detta inkluderar prenumeration på bilar, jetmotorer som betalas per driftstimme eller IT-projekt som utvecklas utan initial kostnad och betalas baserat på hur de används.

I livsmedelssektorn har endel prenumerationstjänster introducerats med relativt goda resultat, till exempel de

färdiga matkassarna. I Sverige, liksom i stora delar av västvärlden, växer livsmedelssektorn i värde med några procent per år, enkelt kan sägas att sektorn följer befolkningstillväxten. Konkurrensen är hård och kampen om hyllorna är stor. Konsumenterna kommer inte att dubblera sina inköp av mat sett till kvantitet och flera rapporter pekar på att de blir allt mer varumärkesillojala. Handeln pressar priserna, och det är svårt för svenska företag att konkurrera med ett lågt pris internationellt. En tillväxtstrategi som enbart fokuserar på kvantitet innebär alltså stora risker för företag, även för dem som på kort sikt lyckats skapa stark tillväxt.

Det behövs således ett större fokus på värde och pris, och en rad makrotrender skapar särskilt gynnsamma förutsättningar för detta. Mer pengar i plånboken kombinerat med ökad efterfrågan på produkter som är hållbara, hälsosamma, innehåller upplevelser, förenklar och sparar tid skapar nya möjligheter för företag att skapa värde – och därmed sälja sina produkter till ett högre pris.

Värde och pris lägger grunden för tillväxt

Flera av de mest nyskapande pris- och värdemodellerna är svåra att överföra direkt till livsmedelssektorn. Men likväl finns det en uppsjö av välbekanta modeller som livsmedelsföretag kan inspireras av och använda i högre utsträckning.

VÄRDEBASERAD PRISSÄTTNING

Med denna klassiska prismodell som grund kan företag utveckla konsumentvärdet på ett kreativt sätt. Värdeförändringar kan göras i produktens kärna (själva livsmedlet), genom tillsatser, smak och textur. Det kan också göras i de yttre fysiska attributen som förpackning, eller de mjuka attributen som tillhörande tjänster, information, produktionsprocesser och så vidare. Santa Marias nya smarta kryddlock – som bland annat är lättare att öppna, innehåller ett teskedsmått och möjliggör mer precis kryddning – är ett bra exempel på hur företaget efter att ha tagit till sig av konsumenternas synpunkter lyckats öka priset och differentiera produkten i hyllan. Nyttiga tillsatser i diverse produkter är också ett tydligt exempel på att värde kan betinga ett högre pris – vitamindryckernas starka intåg i kylskåpet visar att konsumenterna har hög betalningsvilja för värdeskapande produkter.

VÄRDE UTIFRÅN KANAL

Det upplevda värdet på en produkt skiljer sig beroende på köpkanal. Tillgång till en snabbt intagen mellanmålsprodukt på stan har exempelvis ett i regel högre värde för en konsument jämfört med om den köps på stormarknaden. Detta kanalskap utgör en möjlighet att skapa tillväxt genom att rätt produkt exponeras i rätt kanal – till rätt pris. I servicehandel i USA har Pepsi till exempel lyckats ta ett högre pris för kall dryck jämfört med rumstempererad. Värdet på en produkt kan också stärkas med så kallad selektiv distribution. Genom att som till exempel Ben & Jerry's i ett första steg lansera nya produktkategorier exklusivt i servicehandeln kan produkternas värde stärkas. När priset förankrats i den exklusiva kanalen är det lättare att upprätthålla prisnivån i andra kanaler.

PRISANKRING

Prisankring är en annan välbeprövad modell som innebär att exponera premiumprodukter i relation till företagets huvudprodukter – därmed "förankras" en högre prisnivå i konsumenternas medvetande, även för de billigare produkterna i serien. Undersökningar visar att detta höjer det upplevda värdet av både företaget i stort och produkter med lägre priser. I andra branscher, såsom mode (till exempel Louis Vuitton), finns ett utpräglat arbete med prisankring. Ett annat bra exempel är Spendrups mycket framgångsrika lansering av premiumölen Old Gold på 80-talet – som byggde på en marknadsunik flaska samt "chockerande god smak".

Ugglarps Grönt

Ugglarps Grönt är ett bra exempel på företag som arbetar med en värdebaserad prismodell. Genom att leverera specialodlade grönsaker, till exempel i en unik färg eller form, åt högklassiga restauranger kan Ugglarps arbeta med en helt annan prisbild än liknande företag. Resultatet är en mycket god lönsamhet och nöjda kunder.

Vitamin Well

I den framgångsrika Vitamin Well-koncernen ingår bland annat Barebells som gick från 0 till 100 miljoner i omsättning under sitt första år. En framgångsfaktor är förmågan att upprätthålla en hög prisbild och en strukturerad lansering i de kanaler där proteinbars skapar mest värde för konsumenterna, exempelvis i gym och servicehandeln.

Huel

Det brittiska företaget Huel, "Human fuel", har med sitt måltidsersättningspulver vuxit extremt snabbt och lönsamt sedan starten 2015. Produkten säljs främst till karriärmedvetna millennials genom en prenumerationstjänst. Produkten utlovar en snabb och nyttig måltid, vilket skapar ett tydligt värde som konsumenten är villig att betala för.

Företag som visar vägen

Det finns flera tillväxtsuccéer som sticker ut inom den svenska livsmedelsbranschen. Vad samtliga av dessa företag har gemensamt är att tillväxten har varit av hög prioritet hos styrelse och ledning, vilket satt en viktig grund för att kunna formera sig och därefter agera för tillväxt. Företagen har analyserat och identifierat möjliga tillväxtvägar samt uthålligt agerat på dem.

STARK TILLVÄXT INOM FOODSERVICE



Orkla FoodSolutions, den organisation som driver Orklas försäljning inom foodservice och out of home, har de senaste åren haft en starkare tillväxt än marknaden.

Felix, Abba, Ekströms och Anamma är några av de välkända varumärken som återfinns i produktportföljen.

FoodSolutions tillväxt bygger på ett övergripande förhållningssätt till affären – ”4 times win” – som bygger på att alla intressenter som berörs av affären ska vinna på den. Distributör, kund, slutkonsument och FoodSolutions behöver alla se ett tydligt värde i produkten.

Företagets portföljstrategi har spelat en stor roll för tillväxten. Organisationen arbetar aktivt med analys och agerande för att tillse att produktportföljen speglar marknadens efterfrågan. FoodSolutions har också gjort en uppdelning mellan privata och offentliga kunder, eftersom företaget sett att behoven ser olika ut mellan dessa segment. Utifrån arbetet med den klassiska produktmatrisen skapar FoodSolutions förståelse för vilka produkter man ska fokusera på, vilka produkter som saknas och vad som kan avyttras. Ett exempel på kraftfullt agerande är Orkla Foods uppköp av Anamma för att svara på den snabbväxande vegotrenden.

Kanalstrategin har varit minst lika avgörande för tillväxten. Organisationen arbetar bland annat aktivt med att utifrån

kundernas behov och produktportföljen skapa nya koncept. ”Fast Fusion Friday” är ett framgångsrikt initiativ som innebär att skolmatsalar varje fredag på ett lekfullt sätt serverar elever hälsosam och vegetarisk mat på en liten budget. Konceptet är unikt anpassat utifrån de speciella behov som finns i skolkök, vilket är en av de viktigaste framgångsfaktorerna.

En ytterligare nyckel för Orkla Foods har varit att låta foodservice-affären vara en egen del av organisationen med egen produktutveckling, kundbearbetning och produktportfölj, samt att det finns representanter för foodservice i koncernledningen.

RESOLUT AGERANDE I TILLVÄXTKATEGORIER



Alvestaglass är ett utmärkt exempel på hur företag kan växa genom att agera i snabbväxande produktkategorier.

Alvestaglass grundades i slutet av 70-talet för att sälja glass till främst den lokala marknaden i Alvesta, vilket medförde begränsade tillväxtmöjligheter. År 2008 förvärvades företaget av två entreprenörer som ändrade den strategiska inriktningen. Med den nya strategin utvidgade företaget sitt sortiment och började sälja produkter till nya konsumentgrupper, vilket visade sig vara mycket framgångsrikt. Sedan förvärvet har företaget

gått från 3 till 120 miljoner kronor i omsättning med god lönsamhet, vilket motsvarar en försäljningstillväxt om nästan 50 % varje år.

Medan de traditionella glassaktörerna försökte sälja så många liter glass som möjligt, arbetade Alvestaglass med produktutveckling och innovation för att fånga konsumenttrender. Arbetet gav tidigt resultat. År 2009 såg Alvestaglass en lucka på marknaden och blev den första tillverkaren av laktosfri glass, vilket blev en stor försäljningssuccé för företaget. Därefter introducerade Alvestaglass en steviasötad LCHF-glass som riktar sig direkt mot konsumenter som äter enligt lågkolhydratsdieten. Andra exempel på produktinnovationer är proteinglassen LOHILO och veganglassen Holly & Dan's som släpptes 2014 respektive 2016.

Detta exempel visar hur ett företag kan växa genom att analysera vilket håll konsumenterna rör sig och kraftfullt agera på dessa trender. I Alvestaglass portfölj ingår inte bara glass, produktportföljen har bland annat utvidgats utanför kärnan med energidrycker och bär, som är snabbt växande produktkategorier. I portföljen ingår varumärkena Alvestaglass, Järna glass, Bär Hem och Svenska glassfabriken. Fler varumärken och produkter lär det också bli i framtiden – Alvestaglass satsning framåt är ambitiös och målmedveten. År 2025 har företaget som mål att omsätta 1 miljard kronor, där bland annat en utökad internationell satsning ska möjliggöra omsättningsökningen.

LEDANDE INTERNATIONELL POSITION



Lantmännen Unibake är Europas näst största bagerikoncern och säljer bageriprodukter till dagligvaruhandel och foodservice i mer än 60 länder. Företaget äger flera

kända varumärken i Sverige och internationellt, däribland Korvbrödsbagarn, Bonjour, Vaasan och Hatting. Företaget har en stark bas i Sverige och är ett utmärkt exempel på hur ett företag stegvis kan bygga en betydande internationell position. Mellan år 2013 och 2018 har företaget vuxit från cirka 7 till 12 miljarder kronor i omsättning, med ökad lönsamhet. Företaget har ett starkt expansionsfokus och verkar kontinuerligt för att etablera sig på flera geografiska marknader genom förvärv och strategiska allianser.

Företagsbyggandet har utgått ifrån Norden och Unibake har haft en tydlig strategi att steg för steg förvärva starka bagerier för att ta en position på viktiga internationella marknader. Exempelvis förvärvades år 2006 Belpan holding, med en ledande position i Belgien, Luxemburg och Storbritannien. Unibake fick i och med förvärvet en



etablerad position på kontinenten och tillgång till starka varumärken. År 2015 förvärvades det finska bageriföretaget Vaasan vilket bidrog till ett starkt grepp om den nordiska och baltiska marknaden. Tack vare förvärven har företaget lyckats ta en betydande position på flera marknader, bland annat i Europa, USA och Australien.

Genom förvärven uppnås tydliga skalfördelar i distributionen och företagen kan dra nytta av varandras närvaro och produktutbud på olika marknader, så kallad cross-selling. Unibake integrerar de förvärvade företagen under koncernstrategin "One Unibake" och kan därigenom driva lönsamhet och organisk tillväxt genom koncerngemensamma processer och arbetssätt. På så sätt bygger Unibake ett strukturerat storföretag, samtidigt som en lokal marknadsnärvaro bibehålls.

EN SVENSK EXPORTDOLDIS

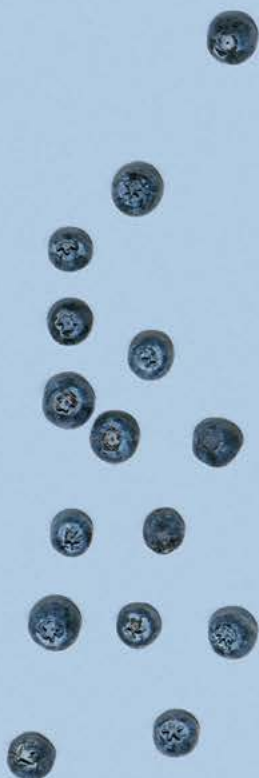


Finsk-svenska Viking Malt är ett utmärkt exempel på företag som genom en fokuserad exportstrategi skapat en betydande exportaffär. Företaget har genom att agera strategiskt när rätt tillfälle presenterats byggt en mycket stark position i Östersjöregionen, bland annat genom det viktiga förvärvet av Carlsbergs mälteriverksamhet. Genom att rida på den starka internationella öltrenden kommer idag hela 70 % av företagets omsättning från export. Malt från företagets svenska verksamhet i Halmstad går i huvudsak till den internationella marknaden – företaget köper årligen upp cirka 10 % av all spannmålsodling i Sverige.

Tre tillväxtvägar

Vår analys visar att det finns tre tillväxtvägar med hög potential för svenska livsmedelsföretag. Genom ett ambitiöst, strukturerat och långsiktigt arbete kan en eller flera av vägarna skapa förutsättningar för tillväxt.

- 1** Ett aktivt och resolut produktportföljsarbete lägger grunden för att fånga potentialen i tillväxtkategorier
- 2** En fokuserad och skräddarsydd kanalstrategi skapar nya tillväxtmöjligheter
- 3** En proaktiv exportstrategi är nyckeln för tillväxt på nya geografiska marknader

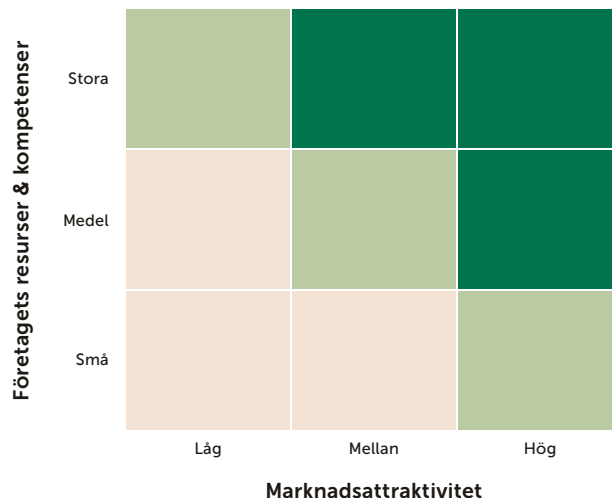


Tillväxt genom ett aktivt och resolut portföljarbete

På en marknad med tilltagande konkurrens kan livsmedelsföretag inte räkna med att befintliga produkter kommer att driva tillväxt och lönsamhet framåt. Inom flera produktkategorier hårdnar konkurrensen med fler aktörer, såväl nationella som internationella, som tävlar om konsumenter på en marknad med begränsad tillväxt. För att överleva i detta marknadsklimat kan livsmedelsföretagen arbeta strukturerat och kontinuerligt med en tydlig produktportföljstrategi. Utifrån strategin kan företagen med fördel också resolut satsa på produkter med attraktiva marknadsmöjligheter när rätt läge uppenbarar sig – och våga avskaffa produkter med begränsade framtidsutsikter.

Produktportföljstrategi är inget nytt begrepp. Trots det använder allt för få livsmedelsföretag en aktiv produktportföljstrategi. Effekten blir uppenbar: resurserna läggs på att försöka vinna konsumenter på en hårt konkurrensutsatt marknad, samtidigt som viktiga tillväxtkategorier och -möjligheter missas.

För att växla upp tillväxtarbetet kan företagets produktportfölj utvärderas utifrån två dimensioner. Den första är marknadsattraktivitet, det vill säga hur stor tillväxten är och hur höga marginaler som produkterna har, vilket ofta är tätt sammankopplat med konkurrensen. Den andra är styrkan i de interna resurserna och kompetenserna, vilket avser



företagets förmåga att skapa tillväxt och upprätthålla höga marginaler inom de definierade produktkategorierna.

Kommer intäkterna huvudsakligen från produkter med låg marknadsattraktivitet kan företaget aktivt analysera marknaden för att identifiera attraktiva tillväxtkategorier att expandera inom. Är styrkan i företagets resurser och kompetenser låg kan företaget överväga att stärka sig genom förvärv, partnerskap eller andra särskilda satsningar.

ETT FRAMGÅNGSRIKT PORTFÖLJARBETE bygger på ett starkt konsumentfokus, förståelse för konkurrenslandskapet, drivkrafter och trender samt goda insikter i företagets interna styrkor och svagheter. Ett bra exempel på detta är Löfbergs. Historiskt har Löfbergs definierat sig som ett kafferosteri som primärt sålt kaffe till dagligvaruhandel, restauranger och caféer. I takt med att allt mer kaffe dricks on the go ökar också konkurrensen från andra dryckesalternativ, inte bara kaffe. Utifrån denna konsumenttrend har Löfbergs sedan ett par år tillbaka ändrat sin strategiska inriktning och storsatsat på produkter även utanför den traditionella kärnaffären. År 2018 lanserades det nya affärsområdet Ready To, med produkter som ICE Coffee, Cold Brew, mellanmål och snacks. Förvärvet av Superbonobo, med bland annat rawbars och rawballs i portföljen, och investeringen i kombucha-företaget Humm Europe är exempel på hur Löfbergs positionerat sin produktportfölj mot snabbväxande produktkategorier. Översatt till modellen framgår det att Löfbergs har positionerat delar av sin produktportfölj mot kategorier som har en högre marknadsattraktivitet – samtidigt som företaget nyttjat sina resurser ifråga om varumärke, distributionsnät och kundrelationer för att lägga grunden för tillväxt och att upprätthålla höga marginaler.



Tillväxt genom en skräddarsydd kanalstrategi

Många livsmedelsföretag tenderar att ha en organisation och strategi som är anpassad för dagligvaruhandeln. De senaste åren har en snabb omsättningstillväxt skett inom andra kanaler, exempelvis foodservice. Genom att koppla ett grepp om kanallandskapet och arbeta med skräddarsydda kanalstrategier kan livsmedelsföretagen kapitalisera på den snabba tillväxten.

A: KANALVAL

Försäljningen av livsmedel sker i allt fler kanaler och växer generellt snabbare utanför dagligvaruhandeln. Det finns idag goda möjligheter för livsmedelsföretag att öka sina intäkter genom att positionera sig i nya försäljningskanaler. En god förståelse för kanallandskapet och ett väl underbyggt kanalval är ett viktigt första steg i en framgångsrik satsning. Genom att analysera följande tre områden kan företagen skapa en bra grund för sitt kanalarbete:

Kunder och konsumenter

- Vilka konsumenter och konsumentsegment vill vi nå och i vilka kanaler finns de?

Försäljningspotential

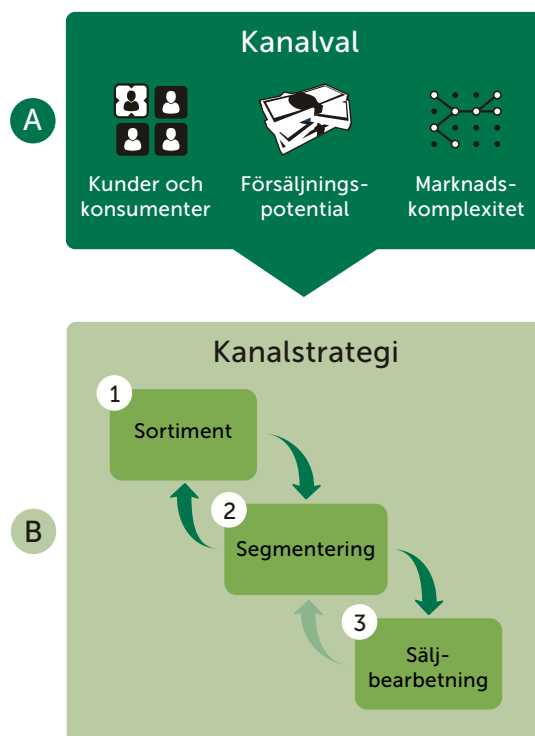
- Inom vilken kanal är försäljningspotentialen högst?
- Var skapar våra produkter ett högt värde som kan motivera ett högre pris?

Marknadskomplexitet

- Hur ser marknadskomplexiteten ut i respektive kanal?
- Har vi resurser och kompetens att arbeta med de identifierade kanalerna?

B: KANALSTRATEGI – DE TRE S:EN

Företag som lyckas få utväxling på potentialen i valda kanaler arbetar oftast utifrån en skräddarsydd strategi. De olika kanalerna skiljer sig åt på flera sätt, med varierande grad av komplexitet och marknadsstruktur. Kunderna är i de flesta fall mycket mer heterogena än de som finns i dagligvaruhandel, vilket innebär att arbetet med fördel kan anpassas därefter. För att skapa förutsättningar för en lyckosam satsning i en ny kanal kan livsmedelsföretagen utgå från tre viktiga områden: sortiment, segmentering och säljbearbetning – även benämnt som de tre S:en.





EXEMPEL PÅ TILLVÄXTKANALER

- Foodservice
- Servicehandel
- Vending
- E-handel
- Grey market
- Travel retail
- Industrikunder

1. Sortiment

Kunderna i den nya kanalen efterfrågar ett sortiment som passar deras verksamhet och konsumenter. För ett livsmedelsföretag som primärt arbetat mot dagligvaruhandeln är det därför viktigt att först analysera i vilka andra kanaler kärnsortimentet kan passa. Befintligt sortiment som företaget erbjuder kan med fördel utvärderas gentemot de luckor som finns på marknaden och köpmönstren hos slutkonsumenterna inom kanalen. Frågorna nedan kan vägleda sortimentarbetet.

- I. Vilket sortiment behövs för respektive kund idag och imorgon?
- II. Hur väl möter företagets sortiment upp mot efterfrågan?
- III. Hur ser konkurrenssituationen ut i sortimentet?
- IV. Vilka delar av företagets sortiment behöver utvecklas?

2. Segmentering

Med en komplex marknadsstruktur är det särskilt viktigt med en noggrann analys av marknadslandskapet och framtagandet av en tydlig segmentering för att förstå de olika kundsegmenten och -grupperna samt vilka behov de har. Segmenteringen kan med fördel ligga till grund för en prioritering av kundgrupperna i säljbearbetningen.

- I. Vilka kundsegment kan urskiljas? Hur ser kundgrupper ut inom respektive segment?
- II. Vilka behov har de olika kundsegmenten och -grupperna?
- III. Vilka kundsegment och -grupper ska prioriteras?

3. Säljbearbetning

Det finns en klar fördel i att strukturera försäljningsarbetet inom en ny kanal utifrån tydliga prioriteringar, målsättningar och uppföljning. Förståelse för olika kunders inköpsprocess samt god kunskap om offentliga anbudsförfaranden är avgörande för att driva tillväxt i nya kanaler. Det finns tre beprövade frågor som är viktiga att ställa.

- I. Hur ska företagets erbjudande positioneras mot utvalda kundsegment- och grupper?
- II. Hur ska säljkåren och -arbetet struktureras utifrån kundsegmenten och -gruppernas behov?
- III. Vilka mål och prioriteringar ska säljarna arbeta utifrån?

Nyckeln till tillväxt i nya kanaler är att kontinuerligt arbeta iterativt med de tre S:en, med ständig sortimentsutveckling, bevakning av trender, kundbeteenden och segmentering samt anpassning av säljarbetet. Det är främst arbetet med de första två stegen, sortiment och segmentering, som är beroende av flera strukturerade iterationer. De case som presenterats tidigare i rapporten, till exempel om Orklas respektive Arlas framgångsrika kanalarbete, visar med tydlighet att kanaler såsom foodservice idag utgör en betydande möjlighet för många företag. Båda företagen har utifrån tydliga ambitioner från styrelse och ledning valt att organisera arbetet i egna affärsområden och -enheter. Orkla och Arlas strukturerade arbete i kanalen, utifrån en genomarbetad strategi och egen organisation, kan därför tjäna som inspiration för många företag i branschen.

Tillväxt genom en proaktiv exportstrategi

Många svenska livsmedelsföretag lyckas inte realisera sin exportpotential. I många fall beror det på ett opportunistiskt synsätt och ett exportarbete som kan liknas med en reaktiv ordermottagning mot den internationella marknaden. För att realisera exportpotentialen finns det goda skäl för företagen att arbeta utifrån en strukturerad och proaktiv exportstrategi, något som med fördel kan ske i tre steg.



1

Förstå företagets affär

En exportsatsning som sker utifrån en generisk produkt har låg sannolikhet att lyckas. Ett nytt marknadsinträde driver ökade kostnader, vilket gör att ett högre pris krävs för att bibehålla produktens marginaler. En grundförutsättning för en framgångsrik exportsatsning är därför att klargöra styrkan i företagets kärnaffär, och vilken del av den som exportsatsningen ska bygga på. Styrkan kan till exempel komma från ett starkt varumärke, en effektiv produktionsprocess eller unika produkttegenskaper. The Absolut Company, Delibake och Oatly är bra exempel på framgångsrika exportsatsningar utifrån styrkan i sin affär.

2

Arbeta utifrån företagets idealsegment

Många företag gör ofta misstaget att fokusera sin exportsatsning på hela länder. Många svenska företag har till exempel satsat på Tyskland, men marknaden är mycket stor och väldigt heterogen. Ett fördelaktigt alternativ är att istället utgå från de mest attraktiva konsumentsegmenten, och i ett nästa steg vilka marknader som företaget ska finnas på. Marknaden behöver inte utgöras av ett land, en storstad kan ofta vara en tillräckligt stor

marknad för många svenska företag. I fallet Tyskland finns det exempelvis signifikanta skillnader mellan konsumenter i olika storstäder, till exempel Berlin och München. När idealsegment identifierats är det naturligt att också kartlägga konsumtionsmönstren i olika kanaler – här kan mycket av logiken i det föregående avsnittet om kanalval och kanalstrategi tillämpas.

3

Genomför en strukturerad satsning

Många svenska livsmedelsföretag har hamnat i det som kan kallas för "the export valley of death" – en halvhjärtad exportsatsning som inte lett till önskat resultat ifråga om tillväxt och lönsamhet. Detta kommer ofta av en reaktiv exportsatsning som utan tydlig förankring i styrelse och ledning vuxit i omfattning och kostnad – utan att för den delen getts nödvändiga personella och finansiella resurser för att lyckas. För att en ny exportsatsning ska nå framgång får företagen inte hamna i ett mellanläge. Antingen kan satsningen genomföras som ett strukturerat och kostnadseffektivt pilotsteg – utifrån en sprinklerstrategi, eller genom en långsiktig och ambitiös etableringssatsning – utifrån en vattenfallsstrategi.

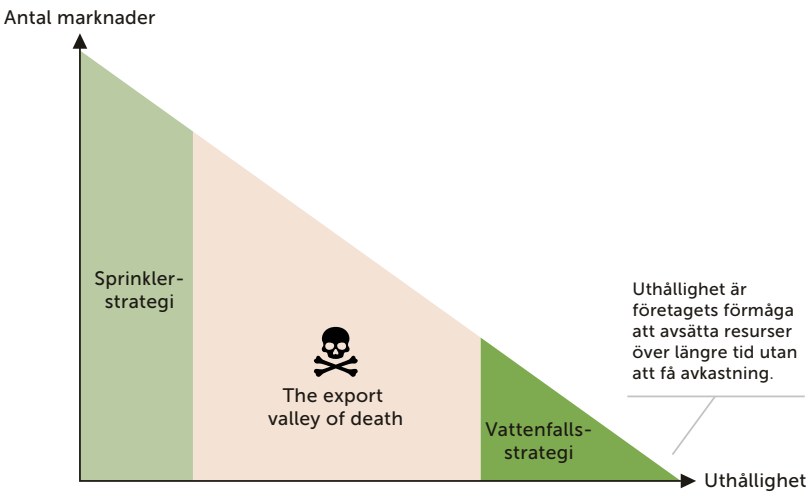


3a Sprinklerstrategi

Sprinklerstrategin är rätt approach om företaget inte kan avsätta uthålliga personella och finansiella resurser. Den är också fördelaktig om det finns många tänkbara marknader men frågetecken kring hur konsumenterna kommer att svara på företagets produkter. Strategin utgår från ett tidsbegränsat test, till skillnad från "the export valley of death" där företagen ofta anställt säljare och skrivit distributionsavtal på längre sikt. Således begränsas företagets nedsida, samtidigt som kostnaden för satsningen blir mer transparent. För att lyckas behöver strategin kunna standardiseras för de marknader som testas, så att trial and error-processen för de valda marknaderna blir kostnadseffektiv. Gillette har till exempel framgångsrikt använt strategin vid nylanseringar. Nya produkter lanserats i flera länder samtidigt vilket gjort det möjligt att identifiera på vilka marknader konsumenterna visar mest intresse för företagets produkter. Sprinklerstrategin passar också bäst när det gäller att säkra ett så kallat first mover advantage, då det är viktigt att vara tidig på marknaden inom nya snabbväxande produktkategorier. Om testet identifierar en hög konsumentefterfrågan på någon marknad kan en eventuell ny satsning i regel omsättas i en vattenfallsstrategi.

3b Vattenfallsstrategi

Vattenfallsstrategin är rätt approach om företaget har identifierat en marknad med hög attraktivitet och har förmågan att avsätta betydande resurser över tid. Satsningen mot marknaden sker långsiktigt genom exempelvis ett förvärf, joint venture, nytt dotterbolag eller partnerskap. Närmast till hands för de flesta livsmedelsföretag, och i synnerhet de mellanstora, är ett starkt partnerskap. Ett starkt partnerskap bygger på en långsiktig relation, med en hög påverkansgrad och ett ömsesidigt intresse att bygga affären tillsammans. A och O är hitta en partner som kan representera produkten väl, inte har en allt för omfattande produktportfölj och har bra kontaktnät i önskade kanaler. Ett bra exempel på hur vattenfallsstrategin använts på ett framgångsrikt sätt är The Absolut Companys inträde i USA. Genom ambitiösa, uthålliga och nyskapande marknadsföringskampanjer samt förvärf av ett distributionsföretag lades grunden för en ordentlig tillväxtresa och positionen som ett av världens största vodkaföretag.





Så läggs grunden för långsiktig tillväxt

Många svenska livsmedelsföretag verkar på en marknad som är mättad, med hård konkurrens från såväl nationella som internationella aktörer som tävlar om samma konsumenter med liknande produkter. En sådan marknad tenderar att närma sig ett nollsummespel, vinner ett företaget en konsument, tappar en konkurrent densamma. Tillväxten blir begränsad och jakten på konsumenterna kostsam, vilket resulterar i låg lönsamhet. För att råda bot på detta kan företag med fördel lägga fokus på långsiktig tillväxt.

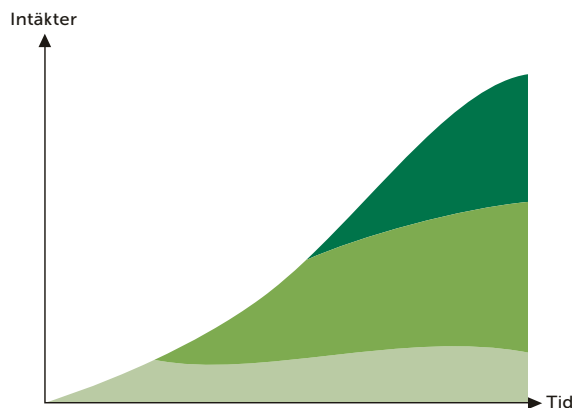
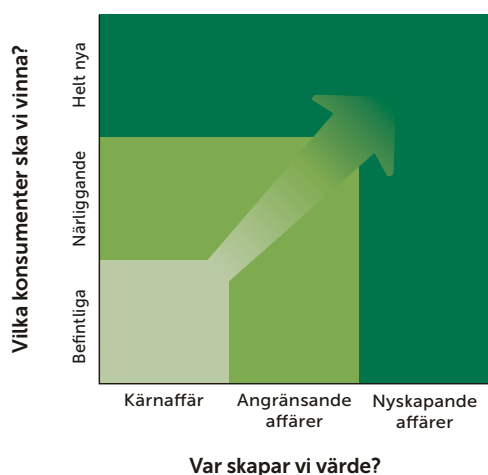
SVENSKA LIVSMEDELSFÖRETAG TENDERAR att vara kortsiktiga i sitt tillväxtarbete – merparten av resurserna läggs på befintliga kunder och arbetet sker nästan uteslutande inom kärnaffären. För att nå en hållbar och långsiktig tillväxt kan ett tvådimensionellt angreppssätt användas, det vill säga att företagen ser över vilka konsumenter man vill vinna i framtiden och i vilka affärer man skapar värde för konsumenterna. I modellen nedan kan företagen alltså förflytta sig långsamt med pilens riktning för att lägga grunden för en långsiktig intäktsstillväxt.

För att röra sig lodrätt i modellen kan företagen arbeta aktivt med att analysera och bestämma sig för vilka konsumenter som ska vinnas över. Som det konstaterats tidigare i rapporten finns två områden som livsmedelsföretagen kan adressera för att lyckas. För det första kan företagen bli bättre att exponera sig mot och arbeta strukturerat i tillväxtkanaler, såsom foodservice och servicehandel. För det andra kan företagen bli bättre på att rikta blicken internationellt och göra ambitiösa satsningar för att vinna attraktiva konsumentsegment på utländska marknader.

För att röra sig vågrätt i modellen kan företagen arbeta med nya typer av värdeskapande för konsumenterna, utifrån logiken om ett aktivt och resolut portföljarbete. I ett första steg kan det handla om att bli bättre på att produkt- och värdeutveckla befintliga produktkategorier och även börja arbeta i kategorier som angränsar till kärnaffären. Företag

kan med fördel också arbeta strukturerat med att ta sig in i nyskapande affärer som ligger längre från kärnverksamheten. I många fall kan företag bli bättre på att använda en aktiv förvärvsstrategi för att underlätta en satsning på helt nya affärer. Nyskapande affärer kan också komma från ett vässat innovationsarbete som lägger grunden för nya produkter med hög originalitet och genomslagskraft (se även Mackleans rapport *Insikter #10* för mer om detta). Genom att bygga en så kallad tvåhänt innovationsförmåga, där delar av organisationen arbetar mot tillväxtaffärer och andra arbetar för att vidareutveckla och effektivisera befintliga affärer, skapas förutsättningar för både tillväxt och lönsamhet.

Sverige har producerat många världsledande företag i flera olika sektorer genom åren. Vad som förenar många av dem är en ambition att kontinuerligt identifiera och ta tillvara på nya tillväxtpotentialer. Detta gäller exempelvis Atlas Copcos världsledande vakuumpumpar, H&M:s omfattande e-handels-satsning och skogsföretagens långsiktiga investeringar i korslimmat trä. Förutsättningarna för svenska livsmedelsföretag att skapa liknande framgångar är nu goda. En växande befolkning och medelklass, ett ökat konsumentfokus på mervärden som svenska livsmedel kan erbjuda och en stark privat och offentlig mobilisering kring vikten av en konkurrenskraftig livsmedelssektor är alla exempel på detta. Potentialen fram till 2030 är mycket god – nu är helt enkelt rätt tid för att satsa på tillväxt!



Infrastruktur för tillväxt

Att realisera den tillväxtpotential som finns är i mångt och mycket en fråga om enskilda företags agerande. Det finns dock utvecklingsområden som ligger utanför det enskilda företagens påverkan. För att lyckas kan företagen i branschen arbeta tillsammans med offentliga aktörer inom tre viktiga områden.

1

Ökade innovationssatsningar

I flera branschrapporter pekas en ökad förädlingsgrad ut som en förutsättning för svensk tillväxt. Det gäller i synnerhet för export, då svenska livsmedel med låg förädlingsgrad har svårt att hävda sig på den internationella marknaden. Ökad innovation i branschen, tillsammans med statliga investeringar i FoU, skapar tillväxtförutsättningar för svenska livsmedelsföretag både nationellt och internationellt. Den FoU som bedrivs behöver vara behovsdriven och ha ett tydligt kommersiellt fokus, precis som i andra sektorer som exempelvis skogs- och bilindustrin. Där har både svenska och utländska aktörer – med statlig uppbackning – genomfört stora innovationssatsningar som genererat nyetableringar och ökad produktion i Sverige. Genom att på samma sätt satsa på uppbyggnad av starka FoU-kluster och centers of excellence kring livsmedel kan tillväxt främjas. Dessa skulle exempelvis kunna vara centrerade kring råvaror med unika förutsättningar att produceras och förädlas i Sverige, som till exempel havresatsningen ScanOats eller produkter gjorda av svenska ärtor.

2

Öppnade dörrar för export

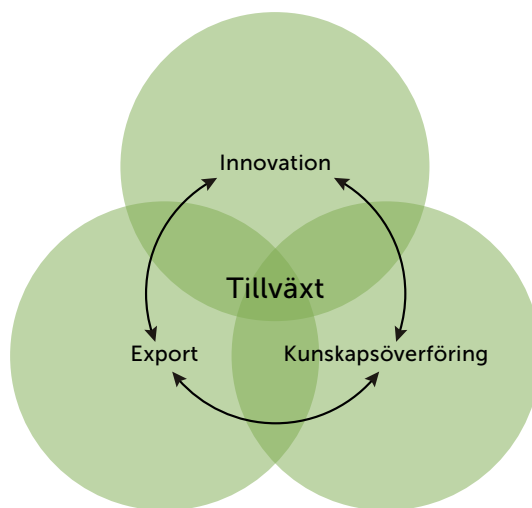
De konkurrenter som svenska företag möter nationellt och internationellt har ofta ett starkt statligt stöd. Betydande resurser läggs bland annat på att öppna dörrar till nya marknader genom olika landsgodkännanden, tillstånd och stöd. Statliga aktörer har som en följd av livsmedelsstrategin växlat upp sitt exportarbete – men jämfört med andra länder finns det behov för ett än mer offensivt agerande. Mer exportresurser behöver tillsättas, och tillsammans med de producerande företagen kan nya marknader öppnas upp. Det bedöms också finnas goda skäl att utifrån ett tydligare huvudägarskap samordna, växla upp och stärka bearbetningen av utvalda marknader som idag görs på många fronter. Att i framtiden använda Sweden Food Arena för att samordna och koncentrera

exportinsatser, tillsammans med statliga aktörer, kan vara en väg framåt. De samordnade exportsatsningarna behöver ske i linje med satsningar på att skapa en hög innovations- och förädlingsgrad, för att på så vis lägga grunden för starka positioner på internationella marknader.

3

Strukturerad kunskapsöverföring

Sverige är på många sätt en ledande industrination med många internationellt framgångsrika företag. Här finns stor kunskap om hur tillväxt skapas genom export och innovation. Den kompetensbas och nätverk som byggts upp har stor relevans och värde för svenska livsmedelsföretag. Genom att arbeta strukturerat med att skapa kunskapsutbyten mellan livsmedelsföretag och ledande företag inom andra sektorer, till exempel telekom, stål-, fordons- och skogsindustri, kan livsmedelssektorns förmåga att skapa tillväxt stärkas. Strukturerad kunskapsöverföring behöver också stimuleras mellan företag samt FoU och akademien, till exempel kopplat till arbetet med industridoktorander.



Sammanfattning

- **Tillväxten i svensk livsmedelsindustri hämmas av tre tillkortakommanden**

Tillväxten i den svenska livsmedelsindustrin är låg jämfört med andra europeiska länder. Mellan 2011 och 2016 låg den årliga tillväxttakten i Sverige under EU-snittet och väsentligt lägre än länder som till exempel Irland och Nederländerna. Tre tillkortakommanden hämmar tillväxten. Företagen brister i struktur och ambition för export, agerar obeslutsamt i snabbväxande produktkategorier samt fokuserar ensidigt på dagligvaruhandeln.

- **Livsmedelsindustrin kan öka omsättningen med 123 miljarder kronor till 2030**

Vår analys visar att tillväxtpotentialerna för svenska livsmedelsföretag är stora – både nationellt och internationellt – om rätt insatser genomförs. Den svenska livsmedelsindustrin har potential att öka omsättningen med 123 miljarder kronor fram till 2030. Det motsvarar en årlig tillväxt om cirka 4 %, vilket är drygt 2 procentenheter högre tillväxttakt än idag.

- **Tillväxt genom ett aktivt och resolut portföljarbete**

På en marknad med tilltagande konkurrens kan livsmedelsföretag inte räkna med att befintliga produkter kommer att driva framtida tillväxt och lönsamhet. För att överleva i detta marknadsklimat finns det goda skäl för livsmedelsföretagen att arbeta strukturerat och aktivt med en produktportföljstrategi samt agera resolut när rätt läge presenterar sig.

- **Tillväxt genom ett strukturerat kanalarbete**

De senaste åren har en snabb omsättningstillväxt skett inom andra kanaler än dagligvaruhandeln, exempelvis foodservice och servicehandel. Genom att ta ett strukturerat grepp om kanallandskapet och arbeta utifrån en skräddarsydd strategi kan livsmedelsföretagen kapitalisera på den snabba tillväxten.

- **Tillväxt genom en proaktiv exportstrategi**

De företag som inte lyckats realisera potentialen på internationella marknader har ofta agerat reaktivt och opportunistiskt. För att realisera potentialen finns det goda skäl för företagen att arbeta utifrån en strukturerad och proaktiv exportstrategi, något som med fördel kan ske i tre steg. Företagen behöver utgå från kärnaffären och vilka styrkor som exportsatsningen ska bygga på, fokusera på idealsegment snarare än länder samt genomföra en strukturerad satsning, utifrån sprinkler- eller vattenfallsstrategin.

- **Infrastruktur för tillväxt kompletterar företagets arbete**

Det finns viktiga utvecklingsområden som ligger utanför enskilda företags påverkan, där livsmedelsföretagen kan arbeta tillsammans med offentliga aktörer. Genom att bygga en infrastruktur som består av ökade innovationssatsningar, öppnade dörrar för export och strukturerad kunskapsöverföring främjas tillväxt.

Källor

Intervjuade personer

Ett stort tack riktas till de personer som har bidragit till rapporten med sin kunskap och expertis!

Anette Rosengren, Philip Morris
Carl Eckerdal, Livsmedelsföretagen
Gösta Melkersson, Business Sweden
Linus Arnold, RISE
Helena Fagraeus & Inger Myresten, Arla
Mattias Nylén, Delibake
Henrik Eriksson, Orkla Foods
Rolf Cassergren, Pernod Ricard
Lars Appelqvist, Löfbergs
Erik F. Nielsen, Lantmännen Unibake
Richard Hertvig, Alvestaglass
Rickard Schelander, Bars Production
Johan Wester, Hernö Gin
Daniel Tolstoy,
Forskare Handelshögskolan

Projektmedlemmar

Ett särskilt tack riktas även till projektmedlemmar från våra samarbetspartners:

Per Arvidsson, Lantmännen
Patrik Myrelid, Lantmännen
Anders Holmestig, LRF
Christina Furustam, LRF

Tryckta och elektroniska källor

Accenture, 2017. Nourishing the food industry with profitable growth
Anon., 2011. Strategy and structure: expansion strategy patterns and organizational (re)structuring in large industrial diversified firms, Stockholm School of Economics
Brogie, M., 2017. Pricing strategies that work: Food & Beverage Edition. Tillgänglig: www.slideshare.net/MatthewBrogie2/pricing-strategies-that-work-food-beverage-edition
Business Sweden, 2018. Analys av exportpotentialen utifrån livsmedelssegment

Chirio, G., 2018. The 6 ways to grow a company, Harvard Business Review
Dagens Industri, 2018. Absolut lyfts av det kinesiska nattlivet.
Fisher, M., Gaur, V. & Kleinberger, H., 2017. Curing the Addiction of Growth, Harvard Business Review
Jordbruksverket, 2016. Livsmedelsindustrins internationalisering Effekter på sysselsättning och produktivitet Livsmedelsföretagen, 2017. Startuprapporten
Livsmedelsföretagen, 2018. Exportrapporten
Livsmedelsföretagen, 2018. Livsmedelsföretagens konjunkturbrev Oktober 2018
Mankins, M., 2017. Stop focusing on profitability and go for growth, Harvard Business Review
Olve, N.-G.o.a., 2013. Prissättning: affärsekologier, affärsmodeller, prismodeller

Pros, 2017. Food companies seek boost from revenue growth management. Tillgänglig: pros.com/news/food-companies-look-for-revenue-growth-management
Simon Kucher, 2018. Behavioral Pricing: Instrument for revenue growth. Tillgänglig: www.simon-kucher.com/nl/blog/behavioral-pricing-instrument-revenue-growth
Zook, C. & Allen, J., 2016. Reigniting Growth, Harvard Business Review.
Zook, C. & Allen, J., 2016. The 3 things that keep companies growing, Harvard Business Review
Rapportens kvantitativa analyser baseras på data från SCB, Eurostat och årsrapporter.

ANSVARIG UTGIVARE:

Peter Normark, VD Macklean
Telefon: 072-14 18 054
peter.normark@macklean.se

Macklean är en managementkonsultfirma med fokus på livsmedelsbranschen. Vi stöder företag och organisationer i framtidsutmaningar och strategiska vägval. Det kan handla om tillväxt, affärsutveckling eller omorientering av affärerna.

Med våra Insikter skapar vi kunskap och intresse kring aktuella frågor av strategisk betydelse för branschen. Insikter #11 förklarar vad som bromsar tillväxttakten och hur de svenska livsmedelsföretagen kan växla upp sitt tillväxtarbete.

Hur kan ditt företag skapa tillväxt i affärerna?

- Finns en aktiv portföljstrategi och förmågan att agera resolut när tillfälle presenteras?
- Finns skräddarsydda strategier för prioriterade kanaler och marknader?
- Finns en proaktiv exportstrategi med förankring i styrelse och ledning?

Oavsett vilka utmaningar ni har kan Macklean stödja er. Vi träffas gärna för att diskutera hur vi kan hjälpa er att ta tillväxtarbetet till nästa nivå.



MACKLEAN INSIKTER #10
Analyserar branschens innovationsförmåga och identifierar de steg som värdekedjans aktörer kan ta för att lyfta sitt innovationsarbete.



MACKLEAN INSIKTER #9
Skapar en nulägesbild av IoT-utvecklingen i lantbruket och pekar på vad svenska aktörer kan göra för att få utväxling på möjligheterna.



MACKLEAN INSIKTER #8
Belyser skiftet i konsumtionen av proteiner och fokuserar på hur livsmedelsindustrin kan tillvarata de nya affärsmöjligheterna som trenden skapar.



MACKLEAN INSIKTER #7
Fokuserar på den framtida utvecklingen av jord- och skogsbruket samt hur det påverkar de som arbetar i dessa näringar.

Rapportförfattare



FILIP LUNDIN
Konsult på Macklean

Telefon: 072-141 56 64
filip.lundin@macklean.se



KAJSA BÄRMAN
Konsult på Macklean

Telefon: 072-084 00 01
kajsa.barman@macklean.se



ANTON PEDERSEN
Konsult på Macklean

Telefon: 070-795 55 04
anton.pedersen@macklean.se