GODA EXEMPEL.

FRAMGÅNGSRECEPTEN FRÅN
NÅGRA AV VÄRLDENS BÄSTA
MATLÄNDER OCH LIVSMEDELSFÖRETAG

Det här är en rapport från Livsmedelsföretagen,
bransch- och arbetsgivarorganisation för alla
som tillverkar mat och dryck i Sverige.
Besök oss gärna på www.li.se.

VAD KAN SVERIGE LÄRA AV VÄRLDENS GODASTE EXEMPEL?

Svenska livsmedelsföretag – från Ystad i söder till Kiruna i norr och från Lysekil i väster till Visby i öster – tillverkar några av världens bästa livsmedel. Gå in i din lokala matbutik och fyll korgen med svenska matvaror. Jämför sedan med motsvarande varor från vilket annat land som helst. Jag kan nästan garantera dig att de svenska varorna är gjorda på bättre råvaror, håller högre kvalitet, är tillverkade på ett mer klimatvänligt sätt och, viktigast av allt, smakar bättre.

Visst, jag är partisk. Jag är inte bara vd för Livsmedelsföretagen – en branschorganisation som representerar 800 svenska livsmedelsproducenter som sysselsätter 50 000 personer, omsätter över 185 miljarder kronor, exporterar för runt 50 miljarder kronor och utgör Sveriges tredje största industri. Jag har dessutom arbetat med livsmedel i 20 år och har haft förmånen att träffa många av de drivna och engagerade företagare som utgör Sveriges mest dynamiska och spännande bransch.

Det går bra för den svenska livsmedelsindustrin. Men det skulle kunna gå ännu bättre. Det är fullt möjligt att fördubbla exporten till 100 miljarder kronor om året, för att ta ett konkret exempel. Sverige har alla förutsättningar för att bli en av världens främsta livsmedelsnationer. Men då krävs det hårt arbete och att vi orkar höja blicken.

På nationell nivå gör vi redan en hel del rätt. Sommaren 2017 fick Sverige äntligen en livsmedelsstrategi, även om det fortfarande saknas konkreta åtgärder för att uppfylla målen i strategin. Nyligen lanserades Sweden Food Arena, ett efterfrågat samarbetsforum för livsmedelsforskning och utveckling. Regeringens exportsatsning är möjligtvis något blygsam storleksmässigt, men ansatsen är bra.

Det ser bra ut även på företagsnivå. Inte minst startas det många små, ofta hantverksbaserade, livsmedelsföretag. Men det var länge sedan vi fick ett nytt Absolut Vodka, Swedish Match eller Arla, och företag i den storleken är ryggraden i en livskraftig livsmedelsindustri. De har resurserna som krävs för att satsa på forskning, innovation och produktutveckling på en skala som kan lyfta hela industrin till nästa nivå.

Så hur skapar vi ännu fler internationellt framgångsrika livsmedelsföretag? Hur kan vi göra det lättare för små- och medelstora livsmedelsproducenter att växa och erövra nya marknader? Det är något vi på Livsmedelsföretagen jobbar för varje dag och det är därför vi har skrivit den här rapporten. Genom att undersöka framgångsfaktorerna bakom företag, länder och organisationer som har lyckats exceptionellt väl inom sex viktiga områden – forskning och utveckling, socialt ansvarstagande, varumärkesbyggande, samarbete mellan stat, näringsliv och akademi, export, och strategi – vill vi inspirera hela den svenska livsmedelssektorn. De goda exempel vi har tittat på visar inte bara vad som är möjligt, de visar också hur vi ska göra. En instruktionsmanual för framgång helt enkelt.

Potentialen för den svenska livsmedelsindustrin är enorm, och det är dags att vi utnyttjar den fullt ut. Gör vi det så har industrin och alla som arbetar i den en mycket ljus framtid.

Björn Hellman
vd Livsmedelsföretagen

INNEHÅLL

4 **VÄRLDENS MEST MYTOMSPUNNA VARUMÄRKE.**
Champagnes varumärke utvecklas med sin tid.

10 **IRLANDS SUCCÉSTRATEGI.**
Framgångsfaktorerna bakom Food Wise 2025.

16 **MAD PÅ EKSPORT.**
Så marknadsförs det danska livsmedelsklustret i hela världen.

20 **GLASS SOM VILL GÖRA SKILLNAD.**
Ben & Jerry's kombinerar njutning och kreativitet med hållbarhet.

26 **NESTLÉS R&D.**
5 000 FoU-anställda formar framtidens livsmedel.

30 **SÅ BLEV HOLLAND BÄST I KLASSEN.**
Holland lockar till sig världens skarpaste livsmedelshjärnor.

CHAMPAGNE

HISTORIEN OM

VÄRLDENS MEST MYTOMSPUNNA VARUMÄRKE.

Champagne har varit ett legendariskt varumärke sedan 1700-talet. Varje år säljer man mer än 300 miljoner flaskor och miljontals vinturister besöker regionen. Hur har organisationen bakom Champagne lyckats med att hålla ett av världens äldsta och mest kända varumärken fortsatt relevant genom århundraden, ända in i vår tid?

Det här är historien om ett av världens mest mytomspunna varumärken. En dryck som i århundraden varit en symbol för lyx, rikedom och lycka. Detta oavsett om den druckits vid de europeiska hoven på 1700-talet eller blivit framgångssymbolen för yuppies som ”vaskar” drycken på exklusiva nattklubbar. Och i Sverige dricker vi mer än någonsin av den.

Men hur har Frankrike lyckats hålla liv i de dyra bubblorna? Eller med andra ord: hur har vindistriktet i nordöstra Frankrike lyckats skapa ett varumärke vars status har varit ohotad under flera hundra år och som aldrig tycks mattas?

– Jag tror bestämt att champagnens framgång och status inte har skapats tack vare investeringar i marknadsföring, utan beror på att champagne har en så stark koppling till fest och firanden. Det är en tradition som är över 300 år gammal, säger Thibaut Le Mailloux, informationschef på regionen Champagnes intresseorganisation CIVC. Champagne har som Thibaut Le Mailloux påpekar en 300 år lång historia, och är en nästan lika lång

Françoise PERETTI - Collection CIV

– obruten – exportsuccé. Kanske har inget annat varumärke varit lika framgångsrikt över så lång tid.

Hur gick det till?

Champagnes framgångar tog fart genom sponsring redan under 1700-talet. Under Ludvig XIV:s regering började champagnen att slå igenom på allvar, åtminstone i samhällets allra högsta skikt.

– Sedan tidigt 1700-tal har champagne dragit stor nytta av att det serverades vid kröningen av de franska kungarna. Idag skulle vi kalla det sponsring eller produktplacering. Med detta kom möjligheter att nå andra europeiska kungligheter och makthavare, vilket i sin tur ledde till att konstvärlden introducerades till champagne, eftersom dess koppling till kungahuset och övriga makthavare var så stark på den tiden, säger Thibaut Le Mailloux.

Han utvecklar:

– Det var inte planerat, snarare en lycklig slump att kungarna kröntes i Reims, där champagne även producerades. När något firades i Reims drack man champagne. På den tiden var champagne det första vita vinet som tillverkades av främst röda druvor, och som var mousserande. Detta var något nytt som drog mycket uppmärksamhet till sig; korkar som flög, skum och bubblor!

Under senare delen av 1800-talet var la méthode champenoise fullt utvecklad och champagneförsäljningen expanderade dramatiskt. Ett exempel på betydande exportframgångar för champagne under 1800-talets andra hälft är Ryssland och de ryska tsarerna. 1876 skapade champagneproducenten Louis Roederer Cristal Champagne, med en säregen genomskinlig flaska, på uppdrag av tsar Alexander II. Senare utnämner tsar Nikolaj II Roederer som officiell vinleverantör till det ryska hovet. I och med världsutställningen i Paris år 1889 inleddes ”La belle époque”, och champagnen passade väl in i den nya tidsandan. Då som nu var champagnehusen skickliga marknadsförare och beställde affischer och etiketter från samtidens ledande konstnärer och illustratörer. Världens första reklamfilm handlade om just champagne.

Men i framgångens spår fanns också problem. Många mindre nogräknade producenter ville tjäna pengar och imitationer av champagnen spreds. När Tyskland ockuperade Champagne ansåg champagneproducenterna att det behövdes en enad front mot ockupationsmakten. Man bildade syndikatet CIVC, Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne. CIVC har blivit en närmast mytomspunnen intresseorganisation, som av vinexperterna ofta pekas ut som en av anledningarna till champagnes makalösa internationella framgångar.

CIVC har också stått modell för vinkommittéerna i de andra franska vinregionerna.

Hur viktig är CIVC för framgångssagan champagne?

– Jag skulle säga att vi är avgörande. En viktig kollektiv aktivitet är skyddandet av namnet, och målet är att det ska vara lagstadgat i alla länder. Detta började nästan hundra år innan CIVC startades och idag är namnet ”champagne” skyddat i över 120 länder. Vår organisation driver denna fråga hårt, säger Thibaut Le Mailloux.

Han understryker att champagne är en unik produkt och att CIVC spelar en avgörande roll för att den ska fortsätta att vara det.

– Vi upprätthåller och utvecklar tillverkningsmetoden och kriterierna för att få tillverka champagne, målet är excellens och inte kvalitet. På uppdrag av odlarna och champagnehusen är vi berättigade att ställa högre krav så att produktionen blir bättre och att kvalitetsgapet mellan champagne och övriga mousserande viner bibehålls. De flesta andra vinregioner i Frankrike har inte samma budget för forskning och utveckling som vi. Inte heller samma kompetens.

Hur ser relationen ut mellan er och den franska regeringen?

– Vi har en konstant dialog.

Delar av staten kontrollerar och reglerar oss, och vi berättar om våra projekt och intressen. Eftersom vi står för en tredjedel av omsättningen för franskt vin, som i sin tur är väldigt stor, är vi svåra att ignorera, trots att vi är en liten region. Hälften av det vi producerar exporteras och vi representerar 30 000 jobb. Vårt bidrag till såväl ekonomin som bilden av Frankrike är tillräckligt starka argument för att politikerna åtminstone ska lyssna på oss, säger Thibaut Le Mailloux.

Ulf Sjödin är sortimentschef på Systembolaget. Han håller med om att champagne är en makalös produkt, och menar att det är något som allt fler konsumenter blir medvetna om.

– Vinet är mer unikt och mer olikt annat mousserande vin än vad många förstått. Det har högre syra, är friskare och har en annan komplexitet än andra mousserande viner. Medvetenheten bland de svenska vinköparna om detta har ökat, säger Ulf.

”Forskning och utveckling utgör en tredjedel av vår budget. Vi har flera researchprogram.”

Thibaut Le Mailloux, *informationschef, CIVC*

Mer än hälften av medarbetarna på CIVC är ingenjörer eller tekniker som jobbar med fokus på forskning och utveckling.

– Forskning och utveckling utgör en tredjedel av vår budget. Vi har flera researchprogram kopplade till målet att hålla regionen Champagne i framkant, tekniskt sett, säger Thibaut Le Mailloux.

Han fortsätter:

– Genom den typen av arbete gör vi mycket ”behind the scenes” för regionen Champagnes status. Vi interagerar också med många internationella organisationer, politiker, och andra. Vi utbildar till och med tullpersonal i att identifiera och särskilja äkta champagne från kopior.

Ulf Sjödin håller med om CIVC:s betydelse för exportframgångarna.

– Det viktigaste CIVC har gjort är att man har hållit fast vid kvalitetsbegreppet. En fördel med att vara dyr är att producenten har råd att lägga energi på att göra kvalitet.

Och även en billig champagne är bra. I Champagne har man varit duktiga på att bibehålla kvaliteten långsiktigt. På så sätt har man kvalitetssäkrat den lägsta prisnivån, och sett till att det inte lönar sig att ta några genvägar i produktionen.

Detta skulle annars kunna undergräva även mycket starka varumärken, menar Ulf Sjödin och tar ett italienskt exempel.

– Det finns alltid någon som vill kapitalisera på ett starkt varumärke. Ta amarone till exempel. Det har kommit in producenter som gör dåliga och billiga amaroneviner, vilket har skadat det italienska rödvinets anseende. Champagne däremot har, mycket tack vare CIVC, undvikit den fällan, säger Ulf.

Champagnetillverkarnas kamp för att mota bort vinaktörer som velat snylta på varumärket går långt tillbaka i tiden. Och kampen har förts på högsta politiska nivå.

Det började med Madridfördraget 1891, om internationell registrering av varumärken, där Frankrike krävde att bara vin från regionen Champagne fick kallas, just det, champagne. Detta ledde till att en del byar utanför de nu skarpa gränserna inte längre fick använda namnet. Vilket i sin tur ledde till kravaller där de förfördelade odlarna uppges ha krossat över en miljon flaskor med vin. Champagne är ingen liten sak i Frankrike.

Ett kvarts sekel senare lyfte fransoserna champagnefrågan igen. Det mest förödande kriget dittills i mänsklighetens historia var äntligen över. Också Champagne var hårt drabbat och fransmännen var oroliga att utländska intressen skulle dra nytta av situationen och stjäla marknaden för mousserande vin.

Så när Versaillesfreden skulle undertecknas 1919 satte Frankrike de nordfranska druvorna högt upp på agendan, genom att trycka på artikel 275 som ”regulated the right to regional appellations in respect to wines or spirits”.

Fransmännen fick som de ville. Nästan. USA accepterade först det franska kravet men ratificerade aldrig avtalet, vilket har lett till konflikter mellan kaliforniska vintillverkare och CIVC som fortfarande pågår.

Efter andra världskriget kom världshandeln för vin igång på riktigt. I det läget tyckte de europeiska producenterna att det var ohållbart att man till exempel i USA använde regionnamn från Europa. Plötsligt kunde det komma ett vin i sortimentet från Kalifornien som det stod Napa Valley Champagne eller Bourgogne på. CIVC agerade kraftfullt och fick EU att varumärkesskydda namnet. Allt som heter något med champagne försöker man stämma. Champagneorganisationen är så mäktig att få vågar sätta sig emot den.

Den skoningslösa hållningen mot snyltarna har dock lönat sig. Globalt har champagnedrickandet ökat exponentiellt efter andra världskriget. För att klara av att möta efterfrågan har fler byar fått äran att sätta champagnenamnet på sina vinetiketter.

Vi svenskar är en del av champagne-boomen.

– Champagneförsäljningen i Sverige har ökat oavbrutet sedan millennieskiftet. Själva millennieskiftet var inte så stort försäljningsmässigt, men sen lärde vi oss att dricka champagne. Fram till millennieskiftet dracks nästan all champagne utan något till, förutom lite snittar, säger Ulf Sjödin på Systembolaget.

Han utvecklar:

– Vi dricker ganska mycket champagne per capita räknat. Champagne sticker ut genom att vi relativt sett dricker väldigt mycket champagne på krogen. Om man tittar på vin totalt sett dricks bara åtta procent på krogen. Men tittar man på champagne dricks hälften i barer och på restauranger.

”Det viktigaste CIVC har gjort är att man har hållit fast vid kvalitetsbegreppet.”

Ulf Sjödin, *sortimentschef, Systembolaget*

Men det är inte bara exporten av champagne som har ökat. En annan industri som blivit oerhört viktig är besöksnäringen i Champagne. Sommelieren och vinskribenten Jan Rosborn är expert på champagne.

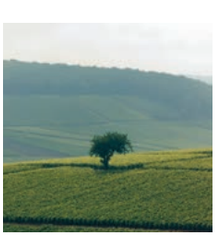
– Turismen är jätteviktig. Alla de stora husen har numera besöksnäring. Turisterna betalar några euron för att gå med

307 MILJONER FLASKOR
Champagnes årliga produktion

50%
EXPORTERAS
Hälften till EU och hälften till länder utanför EU

30 000 direkta jobb

320
CHAMPAGNEHUS



36%
av värdet på världens konsumtion av mousserande vin kommer från Champagne

0,4%
Till ytan utgör Champagne endast 0,4% av världens vinodlingar

4,9
MILJARDER EURO
i omsättning

1,7 miljoner *vinturister besökte regionen Champagne år 2016.*

I Champagne finns 320 champagnehus, 140 kooperativ och hela 15 800 odlare.

REDAN INNAN 1900-TALETS BÖRJAN SKAPADES ORGANISATIONER FÖR ATT SKYDDA NAMNET CHAMPAGNE.

1907–1911

gjordes den första gränsdragningen för vindistriktet. En andra gränsdragning gjordes

1919–1927

1935

skapades kommittén Châlons Committee som bestod till hälften av odlare och till hälften av affärsledare. Inom organisationen förhandlade de priser och villkor mellan odlarna och champagnehusen.

1940 utvecklades kommittén till the National Champagne Bureau, året därpå - 1941 – blev de CIVC.

CIVC

CIVC har vuxit fram genom långa försök att harmonisera och stärka relationen mellan odlare och champagnehus.

guide och titta på de fantastiska källarna. Städerna Reims och Épernay är som Schweizerostar, världsunika romerska kalkstensbrott, med tunnlar där champagnerna lagras. Under huvudgatan i Épernay – Avenue de Champagne – ligger ungefär 300 flaskor av olika märken. Det är klart att människor från hela världen vill uppleva detta! säger Jan.

Men för de stora champagnehusen är besöksnäringen inte bara av godo.

– Fler och fler mindre odlare väljer att göra egna champagner. Går det bra slutar de leverera till de stora husen och kooperativen. Och de här odlarna är ofta de som har de allra bästa områdena, säger Jan.

Det är den nya trenden: man åker ut till byarna utanför Reims och Épernay och besöker de mindre odlarna. Och handlar hos dem direkt.

Att den eftertraktade drycken har blivit vanligare i stora delar av världen tycks inte ha skadat kvalitets- och prestigestämpeln.

Så är champagne en exportbubbla som inte kan brista?

– Den svenska tillväxten av champagne har varit högre än i andra länder, även om den varit god på många andra marknader också. Det finns inget annat vin som kan konkurrera i segmentet 150 kronor och uppåt, säger Ulf Sjödin.
Inte heller Jan Rosborn ser några direkta hot. Men på sikt kan det bli ett problem för Champagne att man på andra håll kan producera lika bra mousserande vin som i den franska regionen.

– Ett riktigt bra mousserande vin ska ha finess och elegans. Idag finns det viner från Wales och Storbritannien som är lika bra som champagner. Men problemet för britterna är att de flesta konsumenter inte vill betala 300 kronor för ett mousserande vin, om det inte står champagne på etiketten, säger Jan Rosborn.

Ett annat område som har potential för att odla riktigt bra mousserande viner, enligt Jan Rosborn, är Gotland(!).

– Gotland har rätt förutsättningar. Svalt men modererat av havet, lång växtsäsong, en bra jordmån.

Thibaut Le Mailloux, om du skulle skapa ett nytt ”varumärke” i någon annan region, hur skulle du gå till väga?
– En nyckeltillgång för Champagne, som gjorde att vi vann första rättegången i namnfrågan, var vår geografiska avgränsning. Idag är ju intresset för autentiskt och lokalproducerat större än någonsin. En specifik plats är därför viktigt. Också att ha strikta riktlinjer för hur produktionen ska gå till. Utnyttja området och utgå därifrån. Bygg på arv och traditioner. Hitta vad som särskiljer produkten och området från andra, avslutar Thibaut. ■

5 FAKTORER BAKOM CHAMPAGNES FRAMGÅNGSRIKA VARUMÄRKESBYGGE

1. **"Méthode Champenoise."** Tillverkningsmetoden som uppfanns i Champagne ger en produkt som är svår att härma och konkurrera med.
2. **En stark och tydlig positionering.** Ända sedan starten har champagne varit förknippat med firande och fest. Till en början något slumpartat, men genom ihärdighet har de fortsatt vara närvarande vid ”rätt tillfällen” (tänk Formel1, Tour de France, med mera).
3. **En stark intresseorganisation** som samlar intressenter och konkurrenter under ett gemensamt mål: att skydda och utveckla varumärket.
4. **Ett stenhårt försvar av regionen och varumärket.** Man tvekar inte en sekund att via juridiken ge sig på kopior, snyltare och varumärkesinkräktare.
5. **Varumärkespositioneringen förflyttas med tidsandan.** En tredjedel av CIVC:s budget läggs på forskning och utveckling. För att inte riskera att bli omoderna läggs tid och kraft på att hela tiden hitta champagnes plats i samtiden.

0625
0625

IRLANDS SUCCÉSTRATEGI.

Irlands långsiktiga och strategiska satsningar på livsmedelssektorn har lett till att den gröna ön idag är ett av världens främsta mat- och dryckesländer. Den nuvarande livsmedelsstrategin, Food Wise 2025, är resultatet av ett målinriktat samarbete mellan flera olika irländska parter, med inspel från inbjuden expertis.

I **juli 2015 lanserades Food Wise 2025**, ett 108 sidor långt dokument som beskrev hur Irlands livsmedelssektor skulle växa under de kommande tio åren. Food Wise 2025 är Irlands fjärde livsmedelsstrategi och den första som fokuserar lika mycket på livsmedelsindustrin som på primärproduktionen. Undertiteln är ”Local Roots, Global Reach – A 10-year Vision for the Irish Agri-Food Industry” som ganska väl beskriver själva kärnan i strategin: att koppla samman lokala irländska matproducenter med globala konsumenter. Ett av de fyra huvudmålen i strategin är att livsmedelsexporten ska öka med 85 procent till totalt 19 miljarder euro år 2025.

Sedan lanseringen har strategin blivit omtalad – och hyllad. Inte minst här i Sverige, där vi själva nyligen har lanserat en gemensam strategi för mat- och dryckessektorn och är i startgroparna för att realisera den. ”De jobbar så smart. Man blir grön av avund,” kommenterade till exempel Lena Åsheim, medlem i LRF:s förbundsstyrelse, strategin efter en studieresa. ”Tänk att de har 50 personer utspridda på de största marknaderna i världen som inte tänker på annat än att sälja in irländsk mat. Imponerande,” sa Jan Ehrensvärd, också från LRF, efter samma resa.

Men vad säger egentligen Food Wise 2025? Hur gick det till när irländarna tog fram strategin? Vilka var med i kommittén som tog fram dokumentet, och varför? Och hur omsätter man de ambitiösa planerna i verkligheten, nu när strategin är på plats?

Det här är berättelsen om vad som kan hända när ett litet land i utkanten av Europa bestämmer sig för att bli bäst i världen på mat och dryck.

– Strategin är företagsledd och har ett brett stöd från hela branschen. Det finns såklart saker man ser olika på, men generellt är hela livsmedelssektorn på väg åt samma håll. Det finns en gemensam acceptans av vad som behöver göras. Det är inte en strategi som har *lagts* på industrin, det är en strategi som industrin *själva* har utvecklat, säger Paul Kelly, vd för Food Drink Ireland, Livsmedelsföretagens irländska motsvarighet.

Food Wise 2025 är i många avseenden en uppdatering av den föregående strategin, Food Harvest 2020, som togs fram 2010 och skulle gälla fram till 2020. Anledningen till att Food Wise 2025 togs fram redan 2015 var att flera av målen i den tidigare strategin i princip hade uppnåtts. Målet att exporten skulle öka till 12 miljarder till år 2020 var på god väg att uppfyllas – det gjorde det 2017.

En stor skillnad mellan Food Harvest 2020 och Food Wise 2025 är att två sektorer har lagts till: förädlad mat samt whiskey och öl.

– På Irland har nötkötts- och mejeriindustrin historiskt fått mycket uppmärksamhet på grund av sin storlek, men de andra sektorerna har växt mycket under de senaste 20 åren. Den övergripande branschorganisationen för mat och dryck på Irland, liksom delbranschorganisationerna för whiskey och andra förädlade livsmedelskategorier, har gjort mycket för att höja sina profiler och klargjorde att de behövde separata delar i livsmedelsstrategin, säger Paul.

De lyckades bevisa att de också var viktiga pusselbitar för att de höga målen i livsmedelsstrategin skulle kunna förverkligas, och att de var viktiga för Irlands ekonomi. När de saknade egna sektioner i den tidigare strategin Food Harvest 2020

arbetade de proaktivt och tog fram skarpa förslag på vilka prioriteringar och områden de ville se i deras respektive strategisektioner nästa gång. En stor majoritet av det de tog fram användes sedan i Food Wise 2025.

Totalt ingick drygt 35 personer i kommittén med ansvar att ta fram strategin. De kom från alla delar av livsmedelssektorn, samtliga satt på höga positioner och alla hade stor erfarenhet från livsmedelsindustrin. Politiker, chefer från livsmedelsföretag som Danone och Pernod Ricard, branschorganisationer, dagligvaruhandlare, jordbrukare, miljöorganisationer, med mera. Arbetet föregick av en ambitiös researchfas, där all relevant statistik och annat material hade samlats in och sammanfattats under ledning av Department for Agriculture, Food and the Marine, initiativtagare och högst ansvariga för strategin. Experter från akademin, bland annat från Harvard, bidrog också med insikter i olika frågor. Detta för att göra kommitténs arbete så smidigt – och framgångsrikt – som möjligt.

> ***”Det finns såklart saker man ser olika på, men generellt är hela livsmedelssektorn på väg åt samma håll.”***
>
> Paul Kelly, *vd Food Drink Ireland*

Varje enskild sektion i strategin, såsom mejeri, kött, fisk och skaldjur eller whiskey, togs fram i undergrupper med relevant erfarenhet och expertis.

– Mycket av det detaljerade arbetet gjordes i undergrupper, då livsmedel är en väldigt bred industri. Sedan rapporterade de tillbaka till huvudkommittén. Detta gjorde processen mer effektiv – totalt tog arbetet inte längre tid en ett par månader. Kommitténs ordförande fick en tight deadline av departementet med avsikten att koncentrera arbetet och säkerställa att diskussionerna ledde till beslut snabbare, säger Paul Kelly.

Food Drink Ireland hade ingen formell representant i kommittén, men var involverade dels genom sina medlemsföretag som satt i kommittén, och dels genom att de bidrog med insikter kring livsmedelsindustrins behov, utmaningar och möjligheter.

Två livsmedelsorganisationer som deltog i utvecklandet av strategin och är högst delaktiga i att realisera de många punkterna är Teagasc och Bord Bia. Teagasc – ett iriskt ord som är omöjligt att uttala för en svensk – är en nationell organisation som står för den största delen av den irländska forskningen inom livsmedel och jordbruk. Organisationen är unik i Europa, såtillvida att de tillhandahåller forskning, rådgivning och utbildning inom en och samma organisation.

Bord Bia är en halvstatlig organisation som arbetar med att marknadsföra matlandet Irland på en internationell arena. De fungerar som en länk mellan irländska livsmedelsproducenter och befintliga och potentiella kunder över hela världen. De jobbar mycket med att kartlägga och förstå utländska marknader, kunder och konsumenter. Bord Bia är baserade i Dublin och har kontor i totalt 13 länder, däribland Sverige.

I och med att Bord Bia arbetar med att främja och underlätta export av irländsk mat och dryck är de också ansvariga för att implementera flera delar i den exportinriktade strategin Food Wise 2025.

Shane Hamill är Overseas Trade Manager på Bord Bia, och arbetar nu mycket med att planera för Brexit. 35 procent av den irländska exporten av mat och dryck går till Storbritannien, vilket gör att landets utträde ur EU kommer att påverka Irland i högsta grad. En viktig åtgärd är att hjälpa livsmedelsföretag att hitta nya marknader att exportera till.

– Allt vi gör är drivet av data och konsumentinsikt. Vi har vad vi kallar ett ”Thinking House”, där 12 personer arbetar heltid med att analysera konsumentbeteenden och mönster. Bland annat driver de just nu ett marknadsprioriteringsprojekt. Kortfattat innebär det att vi analyserar totalt 180 marknader för olika sektorer inom livsmedelssektorn, som nötkött, mejeri, med flera. Genom detta kan vi identifiera de 15 mest intressanta marknaderna för respektive kategori. Vi tittar bland annat på efterfrågan från konsumenter, kostnaden för att göra affärer, relevanta regleringar och distributionsmöjligheter, säger Shane Hamill.

Thinking House öppnade 2016 och är också öppet för livsmedelsföretag att använda. De har möjlighet att genomföra fokusgrupper, de har ett bibliotek, och de anordnar event i princip varje dag.

Förutom rekommendationer för varje enskild livsmedelssektor, tolv till antalet, är den irländska livsmedelsstrategin indelad i fem huvudområden, eller fem pelare: humankapital, konkurrenskraft, marknadsutveckling, innovation, och hållbarhet. Varje område har en implementationsplan och tydliga rekommendationer. Totalt har Food Wise 2025 identifierat över 400 "actions" – varenda en med ett tydligt namn samt en ägande myndighet eller organisation.

– Du kan direkt se vem som är ansvarig för respektive punkt

Jamesons destilleri i Midleton har ett whiskeymuseum och besökscenter.

IRLANDS LIVSMEDELSEXPORT I SIFFROR

Värde, 2017:

12,6

miljarder euro

Ökning sedan 2016:

13 procent

Ökning sedan 2010:

60 procent

(exporten har ökat varje år de senaste åtta åren)

180

exportländer

- Storbritannien står för 35 procent
- övriga EU-länder 33 procent
- och övriga marknader 32 procent

IRLAND

- är den största nettoexportören av mejeri- ingredienser, nötkött och lammkött i Europa
- är den största exportören av bröstmjölksersättning i Europa
- exporterar över 80 procent av sin mejeri- och nötköttsproduktion
- är Storbritanniens största leverantör av mat och dryck
- exporterar hälften av allt griskött som produceras, till 60 länder i världen

Källa: Bord Bia

och ta kontakt med dem om du vill diskutera den. Det är avgörande för strategins framgång och illustrerar tydligt hur hela livsmedelssektorn har ett delat ansvar för strategin. Det är otroligt transparent. Kommittén som är ansvariga för uppföljningen ses minst fem gånger om året och på varje möte går man igenom ett av de fem områdena i strategin. Anteckningarna publiceras sedan online, vilket gör att alla – media, företag, allmänheten – kan förstå planen, vilka som är ansvariga och hur implementeringen går, säger Shane Hamill.

Varje rekommendation får en färgkod utifrån om framstegen är enligt plan; grön, gul eller röd. De röda punkterna tas upp till en längre diskussion. Shane Hamills chef, Tara McCarthy, vd för Bord Bia, är en av medlemmarna i uppföljningskommittén, som kallas High Level Implementation Committee, HLIC.

Hållbarhet är ett nyckelområde i strategin, och det finns en undergrupp till uppföljningskommittén som särskilt fokuserar på att hållbarhetsrekommendationerna följs. En ökad produktion innebär en ökad påfrestning på naturresurserna, vilket behöver mötas upp med mer hållbara lösningar. Bord Bia driver sedan 2012 Origin Green, som är ett hållbarhetsprogram för Irlands hela livsmedelskedja. Jordbrukare och livsmedelsföretag anmäler sig frivilligt till att delta i programmet, som mäter, utvärderar och förbättrar Irlands livsmedelsproduktion ur ett hållbarhetsperspektiv. Hittills har fler än 330 företag, som tillsammans står för 90 procent av Irlands livsmedelsexport, anslutit sig till programmet. Origin Green används också framgångsrikt för att marknadsföra irländsk mat internationellt som hållbart producerad och av hög kvalitet.

– I grund och botten är vi en marknadsföringsbyrå. Du kan inte lyckas med att göra affärer om du inte vet hur du ska kommunicera, oavsett om det är med företagskunder eller med konsumenter. Att ta fram en strategi som fokuserar på att öka exporten utan att ha med kommunikationsaspekten skulle inte vara effektivt, säger Shane Hamill.

Han fortsätter:

– Den ansvariga ministern förstår vikten av kommunikation, vilket är tursamt. Departementet förstår hur viktigt det är att utveckla vår kommunikation med resten av världen för att kunna öka vår export. Mycket av det insiktsarbete vi gör på Bord Bia har ett kommersiellt element.

Bord Bia driver dessutom ett antal masterprogram inom livsmedelsindustrin för att attrahera talang till Irland och öka konkurrenskraften. Ett av dessa handlar om Origin Green och hur det kan marknadsföras internationellt. De övriga fokuserar på design och innovation, food tech, supply chain och account management. Programmen är designade för att attrahera personer som redan har jobbat i ett par år att lockas till att byta bana och börja i den irländska livsmedelssektorn. Gästföreläsare bjuds in från universitet som Harvard, MIT och École polytechnique i Paris. Alla program innehåller praktik på ett stort livsmedelsföretag.

– Det är vårt ansvar att se till att livsmedelssektorn ses som en attraktiv bransch. På Irland konkurrerar vi konstant med andra sektorer om talang, som tekniksektorn. Flera stora företag, som Google, LinkedIn och Facebook, sitter i Dublin, säger Shane Hamill.

Enligt honom har 80 procent av de som har deltagit i något av masterprogrammen stannat i den irländska livsmedelsindustrin efter avslutad utbildning.

FOOD WISE 2025
– LOCAL ROOTS, GLOBAL REACH

Irlands nuvarande livsmedelsstrategi lanserades i juli 2015. Department of Agriculture, Food and the Marine (DAFM) är initiativtagare till strategin. Drygt 35 personer från departementet, organisationer som Bord Bia och Teagasc, samt representanter från stora företag i hela livsmedelskedjan ingick i kommittén som ledde arbetet med att ta fram strategin.

STRATEGINS HUVUDMÅL

- 85% ökning av exporten från jordbruks- och livsmedelssektorn till totalt 19 miljarder euro år 2025
- 70% ökning av förädlingsvärdet inom jordbruks- och livsmedelssektorn, fiskerier och träindustrin till 13 miljarder euro
- 60% ökning av primärproduktionen till 10 miljarder euro
- När de dessa mål räknar de med att skapa 23 000 nya jobb inom jordbruks- och livsmedelssektorn till år 2025

5 FAKTORER BAKOM IRLANDS FRAMGÅNGSRIKA LIVSMEDELSSTRATEGI

1. **Stort exportfokus och ambitiösa visioner.** Underrubriken till Food Wise 2025 är ”Local Roots, Global Reach”, vilket säger det mesta. Det uttalade målet i strategin är att öka exporten med 85 procent till totalt 19 miljarder euro år 2025.
2. **Tätt samarbete mellan näringsliv, akademi och politik.** Strategin har en mycket bred förankring hos alla aktörer i livsmedelssektorn. Det täta samarbetet gör också att strategin fokuserar på det som parterna gemensamt anser vara viktigast för Irlands livsmedelssektor.
3. **Tydlig riktning, utan för mycket detaljstyrning.** De har valt ut fyra ambitiösa övergripande mål. De fem områdena i strategin med tillhörande rekommendationer – hållbarhet, humankapital, konkurrenskraft, marknadsutveckling och innovation – ger vägledning till hur målen ska nås.
4. **Tydligt ägarskap och ansvarsdelning.** Samtliga rekommendationer under områdena har en tydlig ägare, det kan vara Bord Bia, Teagasc, the Department for Agriculture, Food and the Marine eller någon annan organisation. Det tydliggör det delade ägarskapet för strategin som finns.
5. **Kontinuerlig och uppstyrd uppföljning – av rätt personer.** High Level Implementation Committee, HILC, består av seniora tjänstemän från relevanta departement samt vd:arna från de statliga organisationerna, däribland Bord Bia. De ses minst fem gånger om året och följer under varje möte upp ett av de fem områdena i strategin samt de 12 sektorerna som ingår i strategin.

MAD PÅ EKSPORT.

Förra året exporterade det danska livsmedelsklustret – där även icke ätbara produkter räknas in – för rekordhöga 163 miljarder danska kronor. Nu ska berättelsen om det danska livsmedelsundret som hållbart, innovativt och effektivt spridas till ännu fler.

Det är lätt att jämföra sig med sina grannländer. De har ungefär samma bakgrund, liknande förutsättningar och en likartad kultur. Det gör att det svider lite mer när Norge vinner över oss i längdskidor, när Finland lyckas slå oss i hockey, eller när Danmark hyllas som ett av världens bästa länder på mat och dryck.

När Sverige i 2018 års Michelinguide tilldelades totalt 32 stjärnor gladde vi oss lite extra åt att vi intog förstaplatsen i Norden och puttade ner Danmark, med sina 31 stjärnor, till andraplatsen.

Men när det gäller livsmedelsexport slår danskarna oss fortfarande med hästlängder. Hur kan det komma sig att vårt lilla grannland i söder har en livsmedelssektor som exporterar för 163 miljarder danska kronor varje år?

Danish Crown är Europas största och världens näst största producent av griskött. Företaget är dessutom Europas största förädlare av kött. Totalt sett är företaget världens största köttexportör, och exporterar till totalt 135 marknader. Karl Christian Møller är analyschef på Danish Crown – och

menar att det är stora, danska livsmedelsföretag som Danish Crown och Arla som ligger bakom exportboomen.

– Det är inget beslut från politiker som ligger bakom vår livsmedelsexport, de har aldrig ens tänkt på att ställa sig frågan om vi *ska* exportera mat eller inte – för oss är det självklart. Den privata livsmedelssektorn i Danmark har alltid exporterat, säger Karl Christian, och fortsätter efter en stunds betänketid:

– Men har vi sedan fått hjälp från regeringen? Självklart har vi fått det. De har stöttat livsmedelsexporten under alla år på flera olika sätt, till exempel genom att ha jordbruksspecialister på ambassaderna på våra stora exportmarknader.

Det som senare skulle bli Danish Crown grundades i juli 1887 då 500 bönder gick samman för att bilda Danmarks första köttkooperativ. I december samma år gick den första grisen till slakt – totalt skulle 23 400 grisar slaktas under kooperativets första år. Några år senare, 1902, började Danish Crown exportera bacon till Storbritannien, något som snabbt blev en succé. Storbritannien är fortfarande en viktig exportmarknad för Danmark.

På Danmarks officiella hemsida berättas historien om det danska livsmedelsundret, under rubriken ”Från hungersnöd till matMecka”. Historien om hur Danmark lyckades få fart på livsmedelsproduktionen har sitt ursprung i 1800-talet, då en hungersnöd bredde ut sig i det fattiga Danmark. Som en direkt följd av krisen bestämde sig regeringen för att investera i att utveckla jordbruket, genom en satsning på utbildning, forskning och innovation. Danmarks Tekniske Universitet grundades 1829 och Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole, numera en del av Köpenhamns Universitet, år 1856.

Snart introducerades nya grödor, samtidigt som industrialiseringen av det danska jordbruket resulterade i en bättre produktion i en större mängd. På veterinär- och lantbruksuniversitetet utvecklades nya metoder för bearbetning av mjölkkulturer, vilket i sin tur lade grunden för Danmarks tidiga exportframgångar av ost och smör. Lurpak är kanske det allra mest kända exemplet – idag säljs det danska smöret i den silvriga förpackningen i fler än 75 länder över hela världen.

– Det har funnits ett fokus på export väldigt länge i Danmark, framförallt bland bönder som har velat öka sin produktion och därmed vinst – och då har de behövt exportera. Lurpak är ett bra exempel, som idag är världens största smörvarumärke. Det lanserades i början av 1900-talet, och fokus låg på att ta fram en produkt med hög kvalitet, säger Kasper Thormod Nielsen på Arla.

Kasper har ett tudelat uppdrag som kommunikationschef för Arla Tyskland och public affairs-chef i Europa. Innan dess var han handels- och exportchef för Arla. Han har också arbetat för den danska regeringen och som lobbyist i Bryssel med fokus på livsmedelsfrågor.

– På Arla fokuserar vi på att skapa djupa relationer på marknaderna, och gör det tillsammans med starka samarbetspartners på plats. Det har vi gjort i många av de länder där vi vuxit. Vi har ett starkt samarbete med den danska regeringen, som har fokuserat på att öka exporten. De har sett till att bygga goda relationer på de marknader som vi fokuserar på, säger Kasper och tar upp ett projekt i Kina som ett konkret exempel:

– Den danska regeringen var hjälpsam i att komma in på den kinesiska marknaden, speciellt när det gäller Arlas samarbete med COFCO och Mengniu Dairy. Det gjordes i samråd mellan Danmarks och Kinas Jordbruksdepartement. Tillsammans skapade vi ett lokalt utvecklingscenter för mejerisektorn i Kina.

Kina har minst sagt varit ett hett ämne under de senaste åren i livsmedelsvärlden. Inte minst de avtal framförallt Danmark har lyckats få till med landet gällande livsmedelsexport, som grisköttsprotokollet. I maj 2018, bara någon vecka innan intervjun med Karl Christian Møller, gick den första containern med processat kött iväg till Kina från ett annat land någonsin – från en Danish Crown-fabrik. Anläggningen är den enda i världen som är godkänd av den kinesiska regeringen för ändamålet.

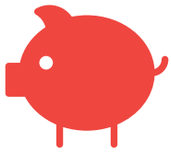
– Det är tack vare ett mycket nära samarbete mellan Danish Crown och den danska regeringen som vi har fått till det. Jordbruksdepartementet har varit till stor hjälp i arbetet med att skapa en relation med Kina, säger Karl Christian Møller.

Ett annat konkret exempel på hur samarbetet mellan det offentliga och det privata kan gå till är Food Nation, en halvstatlig organisation som skapades som ett resultat av att den danska regeringen tillsatte en så kallad ”growth panel”, eller ”tillväxtpanel”, för livsmedelsindustrin år 2013. Samma metod hade tidigare använts inom bland annat energiindustrin med gott resultat. I panelen samlades representanter från de största livsmedelsföretagen samt ministrar

15 000 000

Danmark producerar livsmedel för 15 miljoner människor, eller tre gånger den danska befolkningen.

88% av danskt griskött exporteras.



Danmark föder upp 17 miljoner grisar varje år.

200 000

personer jobbar inom livsmedels- eller jordbrukssektorn eller i närliggande näringar.

17%

Livsmedelssektorn står för 17% av Danmarks totala export. Räknas närliggande sektorer som biobaserade produkter och agroteknologi med blir siffran 28%.

LÄNDERNA DIT DANMARK EXPORTERAR MEST LIVSMEDEL

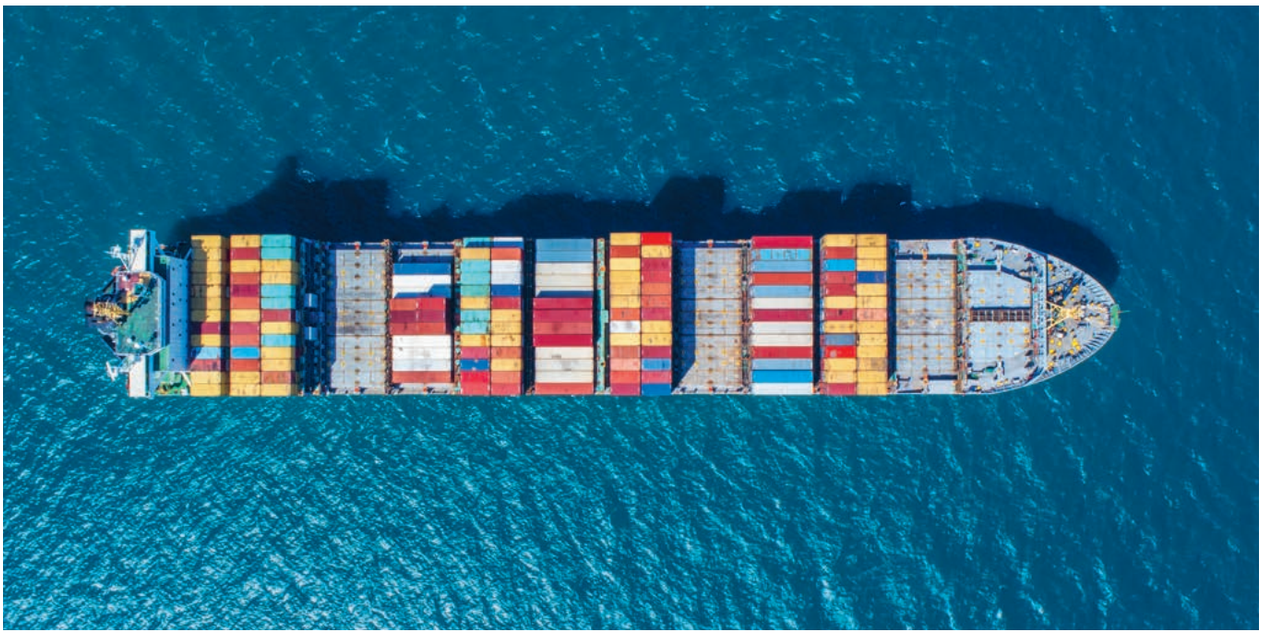
1. TYSKLAND
2. SVERIGE
3. STORBRITANNIEN
4. KINA
5. POLEN
6. HOLLAND
7. ITALIEN
8. JAPAN
9. USA

163

MILJARDER DKK

”Det danska livsmedelsklustret” – som inkluderar allt från mjölk till enzymproduktion, minkpälsar och utrustning – exporterade för 163 miljarder danska kronor förra året, vilket är en rekordnotering.

(Källa: Food Nation)



och sakkunniga från Miljö- och Livsmedelsdepartementet, Näringsdepartementet och Utbildningsdepartementet för att diskutera sig fram till hur den danska livsmedelsexporten skulle kunna öka.

– Regeringen fick en bättre förståelse för hur de skulle kunna hjälpa företagen, och företagen fick mer insikt i hur regeringen tänker, säger Karl Christian Møller, som också sitter i styrelsen för Food Nation.

Diskussionerna ledde fram till flera idéer. En av dem var att ta fram en gemensam story för den danska livsmedelsproduktionen som kan användas av såväl tjänstemän som av företagen själva i kontakterna med potentiella kunder och regeringsföreträdare på nya marknader. Uppdraget att skriva historien gick till Food Nation, som alltså skapades för ändamålet. Organisationen lanserades i slutet av 2016 och är till hälften finansierad med offentliga medel, och till hälften av industrin. Sedan mars 2017 är Lise Walbom vd.

– Det är en styrka för oss att vi kan föra båda sidors talan: dels har vi den danska staten, ”den danska kronan”, i ryggen, dels kan vi kommunicera från ett kommersiellt perspektiv. Det gör att vi blir väldigt trovärdiga utomlands. Människor lyssnar på oss på ett annat sätt, säger Lise.

Food Nations uppdrag rullar fyra år i taget och den årliga budgeten är på tio miljoner danska kronor. De stöttar aktörerna i hela livsmedelssektorn, alltifrån primärproducenter, ingredienstillverkare och förädlingsindustrin till företag som sysslar med food tech och gastronomin. De stöttar också initiativ från regeringen för att öka exporten, officiella delegationer som åker från eller tas emot i Danmark, och hjälper ambassader och utrikesministern i arbetet med att sälja Danmark som en världsledande livsmedelsnation.

– Vi gör berättelsen enklare att sprida och ser till att den är likadan överallt. Den kan anpassas på respektive marknad eller för respektive företag, men grunden är alltid densamma, säger Lise.

> ***”Vi gör berättelsen enklare att sprida och ser till att den är likadan överallt.”***
>
> Lise Walbom, *vd Food Nation*

Historien som Food Nation har tagit fram utgår från den danska livsmedelsindustrins styrkor: en hög kvalitet och hög livsmedelssäkerhet, en hållbar och effektiv livsmedelsproduktion, att de ligger i framkant i ekologisk matproduktion, har en världsberömd gastronomi, och en lång tradition av att arbeta tillsammans. Hisspitchen är att ”Danmark är världsledande i innovativ, hållbar och effektiv matproduktion.”

– Vi har en mycket stark kultur av att samarbeta genom hela värdekedjan som går tillbaka flera hundra år till de starka kooperativa rörelserna inom mejerinäringen och slakthusen som skapades då. Vi strävar också alltid efter att förbättra kvaliteten, och söker hela tiden nya lösningar, nya sätt att göra saker bättre. Och så har vi såklart ett konstant fokus på hållbarhet och att öka resurseffektiviteten. Det är våra kärnvärden som förklarar en stor del av vårt DNA, säger Lise.

Food Nation arbetar nu med att samla på sig goda exempel, eller case, från livsmedelssektorn som ska kunna användas

som kvitton på att det de säger stämmer. Inom hållbarhet handlar det till exempel om att berätta om att fiskeriföretaget Royal Greenland har halverat sitt koldioxidutsläpp tack vare klimatsmarta förpackningar, hur det danska mjölkkooperativet Thise har ökat sin ekologiska mjölkproduktion under de senaste decennierna, eller att företaget Danish Marine Protein nyligen har öppnat världens första fabrik för att omvandla sjöstjärnor till ett proteinsupplement som kan användas i djurfoder.

På hemsidan finns utöver detta en verktygslåda med fakta, grafiskt material och informationsvideos som enkelt kan användas direkt i marknadsföringen av produkter och lösningar från Danmarks livsmedelssektor. I början av 2018 öppnade Food Nation också ett interaktivt besökscenter där berättelsen om det danska livsmedelsundret visas upp. Dit kan delegationer och besöksgrupper från andra länder komma och läsa om och uppleva fördelarna med dansk mat och dryck.

Alla vi pratar med återkommer gång på gång till ”det danska samarbetet”. Samarbetsvillighet är ett nyckelbegrepp som alla som är en del av Danmarks livsmedelsproduktion använder och är något som danskarna själva menar är en typiskt dansk egenskap som skapar gynnsamma förutsättningar för livsmedelsexporten. Det handlar om ett öppet samarbete mellan regeringen och industrin, mellan olika delar i livsmedelskedjan, mellan livsmedelsindustrin och närliggande sektorer, och mellan företag som på hemmamarknaden är konkurrenter.

Alla dessa aktörer – inklusive gastronomin – får plats i samma, frekvent använda, begrepp: det danska livsmedelsklustret.

– Det är ett sätt att beskriva hur danska aktörer inom agrikultur och livsmedel ses som ett kluster. Där hela livsmedelskedjan är med, säger Lise.

Hon berättar om när hon frågade Carlsberg om varför de var intresserade av att vara med i Food Nation – det går ju redan jättebra för dem på egen hand.

– De svarade att det var viktigt för dem då de inte bara ser sig själva som en dryckesproducent, utan som en stolt medlem i ett livsmedelskluster som producerar så mycket mer än bara öl. Öppenheten för samarbete är en naturlig del av att vara ett danskt företag, oavsett om du producerar mjölk eller tekniska delar som används av mejeriindustrin säger Lise.

Det finns också närliggande industrier som har uppstått genom ett direkt samarbete med livsmedelsproduktionen. Kopenhagen Fur är ett kooperativ av pälsproducenter som använder rester från primärproduktionen, till exempel genom att minkarna får äta äppelrester från de stora slakthusen. 2016 omsatte kooperativet över 6 miljarder danska kronor.

– Vi lever i en symbios. Nu har de blivit bäst i världen – för att de såg en möjlighet och utnyttjade den, säger Karl Christian Møller på Danish Crown.

Danmark står också för 75 procent av världens spenatfrön, och danska företaget DLF-Trifolium är världens största exportör av gräsfrön. Företaget DanBred utvecklar och exporterar de danska grisgenerna. Och DLG exporterar lösningar och maskiner för att andra länder ska kunna effektivisera sin primärproduktion på samma sätt som Danmark har gjort.

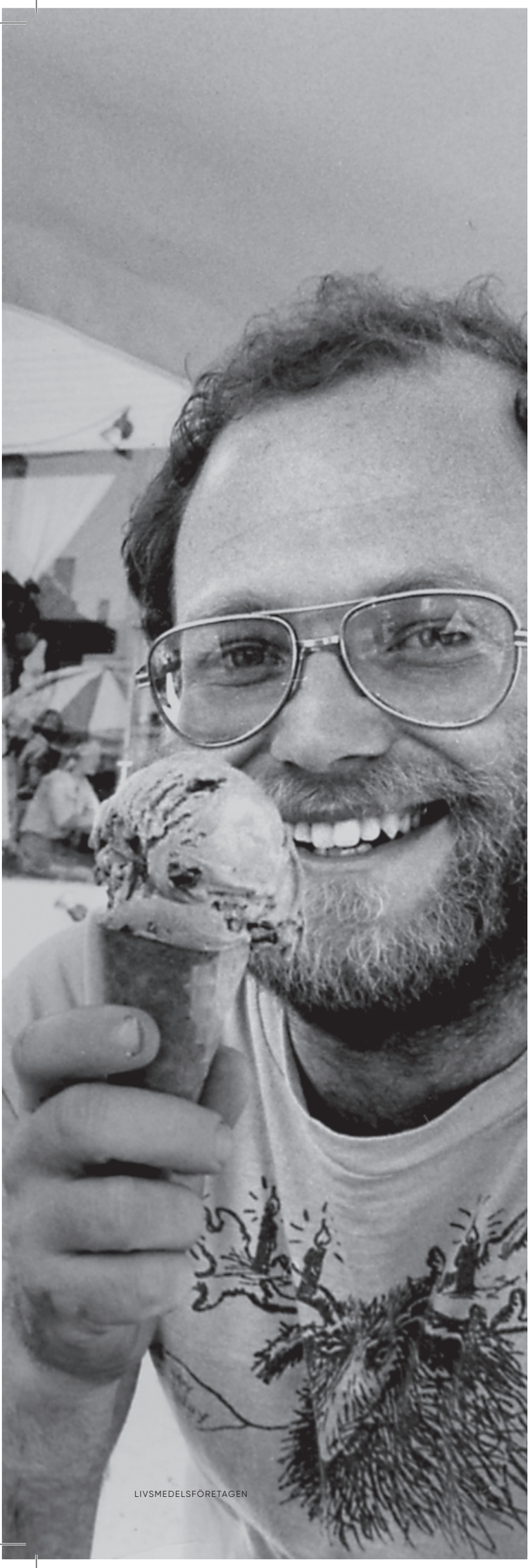
I slutändan handlar det dock om något ganska enkelt: att förstå kunder och konsumenter på olika marknader och producera det de vill ha.

– Det är så den danska livsmedelsindustrin har fungerat i 130 år. Vi tittar på den globala marknaden som något vi behöver utforska, och har sedan tagit reda på vad kunderna vill ha och hur vi kan tjäna pengar på att producera och sälja det. Det går inte att först producera på det sättet man själv vill, och först sedan försöka sälja det till utländska kunder och konsumenter. De kanske har en annan syn än vad vi har på vad kvalitet innebär, säger Karl Christian. ■

5 FAKTORER BAKOM HUR DANMARK BLEV EN LEDANDE LIVSMEDELSEXPORTÖR

1. **Den danska samarbetsvilligheten.** Formellt och informellt samarbete mellan alla aktörer i och omkring vad som benämns ”det danska livsmedelsklustret” är en viktig framgångsfaktor enligt danskarna själva.
2. **En gemensam story om danska livsmedels fördelar.** Danskarna har länge varit duktiga på att berätta om sin livsmedelsproduktions styrkor, och storyn har nu definierats och satts på pränt av Food Nation, ett nytt partnerskap mellan det offentliga och industrin med syfte att bistå i att sprida framgångshistorien till hela världen.
3. **Kunskap om internationella kunder och konsumenter.** Danskarna fokuserar på att ta reda på vad kunder och konsumenter på internationella marknader vill ha, och producerar enligt deras behov.
4. **Innovationsfokus.** Goda förutsättningar som bra jordmåner och ett gynnsamt klimat har spelat en viktig roll. Men utöver det har Danmark länge haft ett stort fokus på innovation för att effektivisera produktionen än mer och samtidigt minska miljöpåfrestningarna. Det är de också bra på att berätta om.
5. **En politisk samsyn på livsmedelssektorn som viktig för Danmark.** Politikerna var inte de som drog igång Danmarks livsmedelsexport, men de är idag en villig och aktiv samarbetspartner i arbetet med att sälja dansk mat och dryck till hela världen.

JERRY'S HO
& Jerry's



LIVSMEDELSFÖRETAGEN

GLASS SOM VILL GÖRA SKILLNAD.

Ben & Jerry's varumärke är till lika delar uppbyggt av chunks och swirls som av starka värderingar om en mer rättvis och hållbar värld. Idag omsätter de över en miljard dollar på 38 marknader – men står fortfarande kvar på barrikaderna.

Ben & Jerry's är mest kända för sin lyxiga glass fullproppad med godsaker som kakdeg, marshmallows, kolarippel och jordgubbscheesecake. I takt med att konsumenter lägger allt mer pengar på ”unnig” premiummat som glass, ost och chark har den lekfulla förpackningen med underfundiga smaknamn som Cherry Garcia, Karamel Sutra och Phish Food blivit allt populärare i människors hem.

Men Ben & Jerry's varumärke är också tätt sammankopplat med ett brinnande engagemang för en hållbarare värld och mot sociala orättvisor. I en politiskt turbulent tid då många företag väljer att hålla en låg profil när det kommer till samhällsfrågor har Ben & Jerry's istället växlat upp sitt engagemang i sociala frågor – och detta trots att de numera ägs av Unilever, världens största konsumentvaruföretag.

Det här är historien om Ben, Jerry, och Unilever – och hur de tillsammans har lyckats skapa ett globalt framgångsrikt företag utan att tumma på den sociala mission som sattes redan år 1978, då Ben & Jerry's första glassbar öppnades i en gammal bensinmack i den lilla delstaten Vermont i USA.

På Unilevers kontor i Solnas industriområde sitter ett litet företag inuti företaget: de fyra heltidsanställda som driver Ben & Jerry's i Norden. Dominika Hagborg är ansvarig för den nordiska marknaden och jobbar med att förvalta och utveckla varumärket i regionen. Soledad Piñero Misa är Social Mission Manager i Norden.

– Ben & Jerry's jobbar enligt tre pelare som alla är lika viktiga: produkt, ekonomi och social mission. I ett annat företag hade nog ”produkt” varit mitt enda ansvarsområde – att se till att allt vi köper in är så hållbart som möjligt. Men i och med att Ben & Jerry's är ett aktivistföretag som jobbar tillsammans med gräsrotsorganisationer och med att påverka på policynivå, så anställer vi Social Mission Managers som fokuserar på att utveckla det sociala uppdraget som företaget har, säger Soledad.

De tre pelarna utgör tillsammans Ben & Jerry's affärsmodell, ”linked prosperity”, eller ”sammankopplat välstånd” på svenska. Modellen sattes av de två grundarna, Ben Cohen och Jerry Greenfield, själva aktivister som tidigt bestämde sig för att de ville använda företagets kraft och räckvidd för att göra världen till en bättre plats. Den beskriver hur företaget arbetar och definierar framgång som något som inte bara mäts genom ekonomiska vinster, utan också genom hur mycket som ges tillbaka till samhället.
Ben och Jerry har kallats ”hippie-kapitalister” och anses vara pionjärer inom socialt företagande.

”Att vissa upprörs är ett bevis för att vi är med och skapar förändring, istället för att följa strömmen.”

Soledad Piñero Misa, *Social Mission Manager, Ben & Jerry's Norden*

– Det är en viktig fråga för alla att ställa sig själva: vad innebär egentligen ”framgång” för ett företag? Våra grundare ville inte bli framgångsrika genom att exploatera andra eller ge dem dåligt betalt. Att det går bra för Ben & Jerry's på bekostnad av andra – som våra leverantörer, anställda eller medmänniskor – är inte framgång för oss, säger Soledad.

Ett konkret exempel på hur de ger tillbaka är ”free cone day” som de firar varje år, där de bjuder på gratis glass (i år delade de ut en miljon glasskulor). Ett annat är samarbetet med Greystone Bakery utanför New York som bakar alla brownies till Ben & Jerry's glassar. Greystone anställer alla som kommer in och frågar efter ett jobb – något som är ovanligt i USA där personer som har suttit i fängelse eller varit hemlösa kan ha svårt att hitta anställning och ta sig in i samhället igen. Bageriet ligger i ett socialt utsatt område, och de jobbar också med insatser i närområdet, som med drogförebyggande åtgärder.

– Produktionen är inte så automatiserad som man skulle kunna göra den – de vill ju att den ska vara arbetsintensiv så att de kan anställa fler. Greystone är ett socialt företag som inte hade kunnat växa och utvecklats så mycket som de har gjort utan samarbetet med Ben & Jerry's. Och de har fantastiskt goda brownies, säger Dominika som själv besökte fabriken i maj.

Men det intressantaste i framgångshistorien som är Ben & Jerry's är inte hur de startade som ett aktivistföretag, utan att de fortfarande är det – 40 år och ett uppmärksammat uppköp senare.

Året innan Unilever köpte Ben & Jerry's för 326 miljoner dollar gjorde glassföretaget en rekordvinst på 13,5 miljoner dollar. Men tillväxten hade stannat av och 90 procent av försäljningen ägde fortfarande rum på den amerikanska hemmamarknaden. Grundarna kände sig mer eller mindre tvungna att acceptera det generösa budet från Unilever, som vid uppköpet år 2000 redan ägde glassvarumärken som Magnum och Solero och i och med övertagandet blev världens största glasstillverkare.

Genom Unilever fick Ben & Jerry's tillgång till ett internationellt distributionsnätverk som öppnade upp dörrar till hela världens glassmarknader. I gengäld fick Unilever tillgång till frysdisken för premiumglass, ett segment de tidigare inte funnits i. Det var uppenbart att Unilever förstod att Ben & Jerry's varumärke var något unikt – idag säljs alla Unilevers glassvarumärken under Heartbrand-loggan, med två undantag: det nya varumärket Breyers, som säljer kalorisnål glass och som precis har lanserats i Sverige, och – såklart – Ben & Jerry's.

Ben Cohen och Jerry Greenfield kommenterade affären med: ”Ingen av oss kunde för 20 år sedan ha förutspått att ett stort, multinationellt företag en dag entusiastiskt skulle skriva på för att driva och sprida det sociala hållbarhetsuppdrag som fortfarande är en stor och viktig del av Ben & Jerry's... Men Unilever har gjort precis det.”

Uppköpet var inte okontroversiellt. Ben och Jerry utmålades inom aktivistkretsar som fallna hjältar som hade låtit sig bli uppköpta av ett multinationellt företag som enbart drevs av vinstintressen. Unilever betonade att de skulle hålla fast vid hållbarhetsengagemanget, men gav inga klara besked om ifall de till exempel skulle fortsätta med de årliga donationerna på 7,5 procent av vinsten före skatt till stiftelsen som Ben & Jerry's hade instiftat femton år tidigare för att driva lokala community-projekt i Vermont.

Men avtalet som reglerade uppköpet var inte ett vanligt avtal.

– När Unilever köpte Ben & Jerry's tillsattes en Board of Directors som består av aktivister som är experter inom

olika områden som är viktiga för oss. De ansvarar för att Ben & Jerry's behåller sina värderingar och sitt grunduppdrag, det som kommer från Ben och Jerry när de startade det hela. De ser till att Ben & Jerry's har kvar sin själ och inte bara löses upp i Unilever, berättar Dominika.

Board of Directors är helt fristående från Unilever. Ben & Jerry's vd, norrmannen Jostein Solheim, rapporterar till Unilever när det kommer till de ekonomiska målen och till Board of Directors när det kommer till de sociala och miljömässiga målen. Styrelsen ser till att Ben & Jerry's fortsätter att ligga i framkant och investerar tillräckligt i det sociala uppdraget och att det inte görs några avkall i produktionen, så att glassen fortsätter att produceras på bästa möjliga sätt för människor och miljö. Alla nya produkter presenteras för den oberoende styrelsen, liksom alla nya social mission-kampanjer.

Så vad hände? Idag omsätter Ben & Jerry's över en miljard dollar och finns på 38 marknader världen över. Varje minut producerar Ben & Jerry's fabriker 400 pints, motsvarande totalt 200 liter glass. Efter att ha lanserat världens första Fairtrade-märkta glass år 2007 bär samtliga glassar Fairtrade-märkningen sedan 2011. De har introducerat sitt Caring Dairy-program för mjölkbönderna som levererar mejeriprodukter till Ben & Jerry's. Och de har knappast blivit mindre frispråkiga.

På global nivå har Ben & Jerry's definierat ett antal viktiga områden under paraplyet "Issues We Care About". Glassföretaget har åtagit sig att driva frågor som spänner ifrån att bidra till en ökad klimaträttvisa, verka för en ökad demokrati i världen och minska pengars inverkan i politiken, till att säkerställa HBTQ-personers rättigheter och att motverka

13 000

CIRKA 13 000 FÖRSLAG PÅ NYA SMAKER KOMMER ÅRLIGEN IN FRÅN BEN & JERRY'S FANS VÄRLDEN ÖVER.

Ben & Jerry's har en kyrkogård för alla de smaker som inte tillverkas längre. Hittills har över 300 stycken skickats dit.

1 000 SMAKER

UNDER 40 ÅR HAR ÖVER 1 000 OLIKA SMAKER LANSERATS.

rasism. I USA har de ställt sig bakom rörelser som Occupy Wall Street och Black Lives Matter – och de har inte hymlat med vad de känner inför Donald Trump.

I Europa har de i sin tur beslutat om tre huvudfrågor som är relevanta att driva här och nu: att värna asylrätten och flyktingars rättigheter, verka för enade samhällen och bidra till en ökad klimaträttvisa. I enskilda kampanjer kan detta trattas ner på en ännu mer lokal nivå, som när de kampanjande mot utfiskningen av torsk i Östersjön för något år sedan eller när de nyligen ställde sig bakom ett lagförslag om att låta 9 000 afghanska ensamkommande flyktingar få tillfälliga uppehållstillstånd i Sverige. Många hyllade ställningstagandet – men många var också kritiska och gick ut med att de skulle sluta köpa glassen.

– Att vissa upprörs är ett bevis för att vi är med och skapar förändring, istället för att följa strömmen. Andra företag som vill göra gott reagerar ofta på frågor som är inne just nu, som när #metoo kom förra året och alla skulle tycka till om det. Nu är det plastfrågan alla driver. Ben & Jerry's är proaktiva. Vi har kommit fram till vilka frågor vi tycker är viktigast för att driva på en hållbar och mer rättvis utveckling och är konsekventa med det, säger Soledad.

Christopher Miller, Activism Manager och baserad på huvudkontoret i Vermont, uttryckte Ben & Jerry's inställning så här på konferensen Sustainable Brands i Madrid förra året: "Pissing off some of your customers is one of the smartest decisions you can make."

De spridda hoten om bojkott har än så länge inte gjort några avtryck i försäljningssiffrorna – varken nu eller tidigare. Det är nämligen långt ifrån första gången Ben & Jerry's går i bräschen när det kommer till sociala frågor. I slutet av 80-talet var Ben & Jerry's den första stora arbetsgivaren i Vermont att erbjuda sina anställda en sjukförsäkring som inkluderade den sammanboende partnern även om hen var av samma kön. Senare kampanjade de för rätten för homosexuella par att gifta sig innan det drevs igenom i hela USA år 2015. Ben & Jerry's firade då med att döpa om sin Chocolate Chip Cookie Dough-smak till "I Dough, I Dough" under en begränsad tid.

Att använda själva glassen – och glassförpackningen – för att driva förändring och engagera sina fans är något som Ben & Jerry's gör flitigt.

– Glassen är en fantastisk bärare av våra budskap, det är därför så många av våra glassmaker har burit en social mission i sig. Glassen kommer i kontakt med fler än vad vi lyckas komma i kontakt med genom våra sociala medier eller genom att vara ute och prata. säger Dominika.

Soledad håller med:

– Det finns många som älskar vår glass, men som kanske inte funderar över de här frågorna i så stor utsträckning. I och med att vi lever i en tid där alla har sin egen filterbubbla, kan vi genom glassen nå ut till fler som kanske inte tar del av den här typen av information annars.

Några av de senare årens budskapsbärande glassmaker är One Sweet World, i samarbete med Interpeace, och Home Sweet Honeycomb, som är en del av deras kampanj för en mer human flyktingpolitik som de driver tillsammans med organisationen International Rescue Committee. Kossan som finns på alla deras glassförpackningar – Woody – höll på den sistnämndas förpackning upp en skylt med texten "Refugees Welcome".

Det finns också något som kallas "glasseffekten".

– Vi tror på mellanmänskliga möten genom glass, att glass kan göra det enklare att träffas. Vår samarbetspartner Invitationsdepartementet, som jobbar med att få etablerade svenskar att bjuda hem nyanlända på middag, skrev ett bloggin-lägg om "glasseffekten". De skrev att många *vill* göra bra val, men att det inte alltid är att man genomför dem. När vi började bjuda på glass ökade antalet som signade upp för att anordna middagar med 500 procent. Invitationsdepartementet blev själva förvånade över vilken effekt glass kan ha, säger Soledad.

GLASSAR SOM TAR STÄLLNING GENOM ÅREN

"ECONOMIC CRUNCH"
1987. Till minne av börskraschen i oktober samma år.

"ONE SWEET WHIRLED"
2002. För att uppmärksamma den globala uppvärmningen.

"YES PECAN!"
2009. En lek med Obama:s slogan "Yes we can!" från hans presidentvalskampanj 2008.

"HUBBY, HUBBY"
2009. För att stötta lagförslaget om att tillåta samkönade äktenskap i deras hemstat Vermont.

Ben & Jerry's egna klimatmål är ambitiösa. De har bland annat gått ut med att de ska minska sitt koldioxidavtryck med 80 procent till 2050 jämfört med 2015, och med 15 procent till 2020. Genom en livscykelanalys har de kommit fram till att ungefär hälften av deras koldioxidavtryck kommer från ingredienserna, varav merparten kommer från mejeriindustrin. ”Det är kossorna som pruttar, för att lyfta ner det på en basal nivå”, som Dominika uttrycker det. Hon berättar att de driver många projekt kring hur de ska ta hand om utsläpp som metangaser på ett bättre sätt istället för att släppa ut dem i atmosfären.

– Det går framåt hela tiden. Och vi får väldigt god draghjälp från Unilever som faktiskt är världsbäst på hållbarhet och har vunnit massor med priser. Paul Polman, Unilevers vd, är verkligen en frontfigur. Så det är i rätt sällskap som vi befinner oss i för att faktiskt kunna genomföra en förändring globalt.

Ibland kan företag vara lite tveksamma med att gå ut med sina hållbarhetsmål publikt då det öppnar upp för en ännu hårdare granskning – det blir ännu mer att leva upp till. Hur resonerar ni kring det?

– Anställer man aktivister, som mig till exempel, innebär det att det ständigt pågår en diskussion om hur vi ska bli bättre även internt. Vi är medvetna om att när vi talar högt är det fler som kommer titta på oss och som kommer att ställa högre krav på oss. Men vi vet ju själva att vi kan bli bättre på vissa områden – då är det bara bra att vi får ännu mer press på oss utifrån, säger Soledad.

Dominika håller med:

– Det är speciella människor som söker sig till Ben & Jerry's, just för att vi vill driva opinion och påverka samhällsfrågor vi tycker är viktiga. Tittar man på de vi anställer som Social Mission Managers vill vi ju inte ha corporate-personer som är ja-sägare, utan vi vill anställa folk som tycker att det är kul att sticka ut hakan, som tycker det är bra att ställa sig på barrikaderna.

Tänker man på hållbar mat kan man associera det med något lite trist, tråkigt och hälsosamt – men ni säljer en glass som tvärtom är lite syndig, med färgglada förpackningar och kreativa slogans.

– Ska vi skapa en mer hållbar utveckling måste vi tycka att det är roligt att göra det. Och vara kreativa i det och ha kul när vi gör det. Blir det något som känns tungt och något som begränsar en istället för att öka ens möjligheter, så kommer vi inte hitta de kreativa, innovativa lösningar som vi behöver, säger Soledad och fortsätter:

–Det är därför Ben & Jerry's hela tiden har behållit det kreativa, det roliga, gemenskapen som behövs för att också kunna ta tag i svårare frågor och nå ut till fler. Som Ben och Jerry brukar säga: ”If it ain't fun, why do it?” ■

5 FAKTORER BAKOM HUR BEN & JERRY'S BYGGDE ETT FRAMGÅNGSRIKT VARUMÄRKE PÅ HÅLLBARHET OCH STARKA VÄRDERINGAR

1. **Ett tydligt och starkt "purpose".** Grundarna Ben och Jerrys värderingar, syn på vad framgång är och hur företaget kunde göra nytta lade grunden för vad som fortfarande är ett ovanligt tydligt "purpose" som genomsyrar hela glassföretaget.
2. **Den unika affärsmodellen.** Ben & Jerry's kallar den ”linked prosperity”. Den bygger på tre delar som alla är lika viktiga: produkt, ekonomi och social mission. Att de formaliserade värderingarna i en affärsmodell har gjort att de har kunnat växa med en bibehållen lojalitet mot grundvärderingarna.
3. **De vill leda med exempel.** När det kommer till produkten fokuserar de på att göra skillnad där de kan, i leverantörskedjan. Till exempel genom Fairtrade, programmet Caring Dairy, och i samarbete med sociala företag som Greystone Bakery.
4. **Ett aktivistiskt ledarskap.** De ser sig själva som ett aktivistföretag – på alla nivåer – och tar tydliga ställningstaganden, vilket underlättar samarbeten med gräsrotsrörelser och andra som driver samhällsförändring.
5. **Board of Directors och avtalet med Unilever.** Med Unilever har Ben & Jerry's kunnat växa globalt. I samband med uppköpet tillsattes en helt fristående styrelse med ansvar att se till att de fortsätter att investera i det sociala uppdraget och inte gör avkall på produktens hållbarhet.

"SAVE OUR SWIRLED"
2015. Till stöd för klimatavtalet i Paris.

"I DOUGH, I DOUGH"
2015. För att fira att samkönade par äntligen fick gifta sig i hela USA.

"EMPOWER MINT"
2016. För att uppmärksamma att alla inte har samma möjligheter att rösta i det amerikanska valet.

"ONE SWEET WORLD"
2016. För ökad mångfald.

"HOME SWEET HONEYCOMB"
2017. För en mer human flyktingpolitik.

NESTLÉS R&D.

Nestlé grundades för att lansera en produktinnovation: bröstmjölksersättningen. 152 år senare jobbar 5 000 personer med forskning och utveckling på det schweiziska företaget.

Nestlé är världens största mat- och dryckesföretag med en omsättning som förra året landade på nästan 90 miljoner schweiziska franc, motsvarande ungefär 77 miljoner euro. Bolaget har mer än 2 000 varumärken inom i stort sett alla mat- och dryckes-kategorier.

För den breda allmänheten är Nestlé nog mest känt för sina sötsaker och sin choklad. Men livsmedelsgiganten med huvudkontor i den schweiziska staden Vevey – känd för den åtta meter stora stålgaffeln som sitter nedstucken invid Genèvesjöns strand, världens största gaffel enligt Guinness Rekordbok – har varit skicklig på att anpassa sig till en allt mer hälsomedveten värld. Detta genom en unik FoU-avdelning med hela 5 000 medarbetare och en årlig budget på cirka 1,7 miljarder schweiziska franc.

För att bättre förstå den schweiziska matgigantens globala framgångar backar vi historien till slutet av 1980-talet och den lilla skånska orten Bjuv. Där ägde sedan tidigt 60-tal Nestlé Findus. I Bjuv hade Findus en imponerande forskningsanläggning, där den då nydisputerade Anders Kaspersson anställdes och sedermera blev dess sista vd. Ungefär vid samma tid anställdes även Peter Svensson som biträdande produktchef på Findus. Båda två nådde så småningom toppositioner inom världens största matjätte. Anders är sedan en tid pensionär, medan Peter idag innehar titeln Senior Vice President, Markets and Customer Manager för området Europa, Mellanöstern och Nordafrika på Nestlé.

De är båda överens om att Nestlés avsevärda satsning på FoU har varit avgörande för bolagets särställning i livsmedelsvärlden.

– Nestlés forskningsanläggning i Bjuv var omfattande – vi var 170 personer. Livsmedelsforskare från hela världen jobbade i Bjuv. Mina medarbetare kom från Danmark, Tyskland, USA, och det rådde en internationell stämning. Vi tänker inte i termer av gränser – hela världen var och är vårt arbetsfält, berättar Anders Kaspersson.

Anders Kaspersson är förmodligen en av de svenskar som innehaft de tyngsta positionerna internationellt inom den kommersiella livsmedelsforskningen. Han har suttit på en rad toppositioner i företaget och var bland annat högsta chefen för all forskning och utveckling inom Nestlés Foodservice-verksamhet.

Och det är just bolagets egna forskning som ofta framhålls när man ska förklara hur Nestlé lyckas fortsätta vara störst bland de största i den globala livsmedelsvärlden. Med forsknings-, utvecklings- och teknikcentra över hela världen har Nestlé ett större forskningsnätverk än något annat livsmedelsföretag.

Hur är FoU-arbetet uppbyggt i ett konglomerat som Nestlé?

– Nestlé har under sina 152 år varit teknik- och forskningsdrivet, snarare än fokuserade på marknadsandelar. Tar du fram bra produkter får du sedan marknadsandelarna. Forskning, utveckling och långsiktighet går alltid ihop, säger Anders Kaspersson.

Han anser att centralisering och globalisering varit fundamentalt för bolagets framgångar.

– Våra forskningsenheter är spridda över fyra kontinenter och har totalt 5 000 anställda. Men all forskning ligger under en budget, vilket är viktigt.

Stefan Palzer är Chief Technology Officer på Nestlé i Lausanne. Han håller med om att sättet de har organiserat sin forskning på spelar en stor roll i varför den har blivit så pass framgångsrik.

– För att den grundläggande forskningen ska vara effektiv krävs en kritisk massa, så den är centraliserad. Nestlé Research, som nyligen bildades genom att vi slog ihop de två organisationerna Nestlé Research Center och Nestlé Institute of Health Science, är baserad i Lausanne och utgör basen för hela verksamheten, såväl den teknologiska biten som nutritionsforskningen, produktutvecklingen och den tillämpade forskningen. Sedan har vi decentraliserade utvecklingscenter

DAS
GIP
Centre de Recherche
Nestlé

Grundades 1866
av Henri Nestlé

Henri Nestlé var apotekare och skapade den första modersmjölksersättningen. Detta efter att han hade sett misären med hög barnadödlighet på grund av att mödrar inte hade tillräckligt med modersmjölk att ge sina barn.

1,7
MILJARDER
SCHWEIZISKA FRANC
INVESTERAS I FORSKNING
OCH UTVECKLING.

Huvudkontor: Vevey, Schweiz

Anställda under 2016
328 000

5 000
arbetar med FoU

Nestlé har reducerat sockerhalten med 30 procent i Milkybar genom ihåliga sockermolekyler.

och tillämpningsgrupper som anpassar teknik och recept utifrån lokala råmaterial, klimatförhållanden, ekonomiska strukturer, matkulturer och konsumenters efterfrågan. Här är närheten till marknaden helt avgörande, säger Stefan.

Han sammanfattar:

– Vi har tre nycklar till framgång: centralisering av den grundläggande forskningen i nära anslutning till en akademi i världsklass, centralisering av den teknologiska utvecklingen i anslutning till stora fabriker och marknadsföringsenheter, samt decentralisering av ”finputset” i nära anslutning till marknader och konsumenter.

Vem bestämmer vilka forskningsprojekt ni ska satsa på?

– I slutändan är det konsumenterna som bestämmer! Våra framgångar beror på vår förmåga att snabbt möta globala konsumenters föränderliga efterfrågan. Generellt eftersträvar vi att driva innovationen genom nutritions- material- och analytisk vetenskap. Det inkluderar etablerandet av kopplingen mellan nutrition och hälsa; att förstå konsumenters behov och nya trender samtidigt som vi säkrar produkternas säkerhet och kvalitet, säger Stefan Palzer.

Utifrån de trender Nestlé ser i världen just nu som handlar om naturligt och ekologiskt, fokuserar företaget bland annat på att ta fram mer växtbaserad mat, som Garden Gourmet, och mer hälsosamma alternativ med lägre halter av socker, salt och fett. Bland annat har de nyligen lyckats reducera sockerhalten i choklad med hjälp av ny teknik. Peter Svensson förklarar hur det gick till.

– Ett exempel är att vi har kommit på att man kan reducera sockerinnehållet i en produkt genom att göra sockermolekyler ihåliga, för att beskriva det enkelt. På det sättet kan man reducera sockerhalten med 30 procent, men bibehålla samma smak, berättar Peter Svensson.

Detta har de nyligen gjort i Milkybar, som precis har börjat säljas i Storbritannien.

– Lanseringen är i sin begynnelse, men har tagits emot väldigt bra. Kan du ha kvar smaken med mindre socker är det väldigt tilltalande i dagens samhälle, säger Peter.

Hur går processen till bakom en sådan innovation?

– Det börjar ganska generellt med att man vill reducera något, i det här fallet sockerhalten, i en produkt. Då jobbar vi brett till en början för att komma fram till en metod. Nästa steg blir att undersöka vilka varumärken man vill fokusera på för att kunna ta fram en produkt. Den mer konkreta beställningen kommer alltså först efter att forskarna har hittat en metod som fungerar, säger Peter.

En avgörande pusselbit för att lyckas ligga i framkant i forskning och utveckling är att locka till sig de bästa talangerna.

– Vi är ett företag som inspireras av människor, och vi försöker ständigt attrahera exceptionella talanger. En del i det är att ha ett bra rykte som arbetsgivare. När det gäller FoU har vi ett fläckfritt rykte, våra starka samarbeten och vår globala spridning är också viktiga faktorer som attraherar bra personer. Dessutom erbjuder vi ett brett spektrum av forskningspositioner vilket gör att våra anställda kan växa i sina forskningskarriärer, säger Stefan Palzer från Lausanne.

”Tillsammans bidrar vi också till ny vetenskaplig kunskap som kan gynna alla.”

Stefan Palzer, *Chief Technology Officer på Nestlé*

Hur samarbetar ni med akademin?

– Våra samarbeten med världsledande forskare, både i Schweiz och globalt, är avgörande. De möjliggör för våra forskare att nå nya viktiga upptäckter och förbättra kvalitén på Nestlés produkter. Tillsammans bidrar vi också till ny vetenskaplig kunskap som kan gynna alla, till exempel inom individualiserad nutrition, genomet eller hälsosamt åldrande.

Uppenbarligen är forskningen helt central för Nestlé. Är företagets FoU-avdelning skyddad från till exempel budgetnedskärningar?
– Vi är fast beslutna att bibehålla vår starka forskningsorganisation framöver. Det är viktigt för att fortsätta utveckla vårt sortiment och förbli en attraktiv samarbetspartner. Vi tror att det är vad som ger oss spets på den snabbrörliga livsmedelsmarknaden, avslutar Stefan Palzer.

Vi återvänder till Anders Kaspersson och Peter Svensson för att få fler konkreta exempel på vad Nestlés enorma forskningssatsningar har resulterat i.

Finns det någon särskild framgångsfaktor bakom forskningssuccéerna?
– För Nestlé kommer alltid nutrition och hur vi bevarar näringsämnena i produkterna vara centralt. För oss är det därför viktigt att ligga i framkant inom processteknologi. Vår processteknologi är unik och vi innehar de bästa patenten. Vi är också ledande på att ta nya patent inom livsmedelsteknologi, säger Anders Kaspersson

Det långsiktiga och uthålliga perspektivet på forskning har med tiden resulterat i några av Nestlés allra största succéer. Det kanske allra tydligaste exemplet är Nespresso, kaffekapslarna med den tillhörande maskinen för att enkelt och snabbt kunna brygga espresso.

– Nespresso togs fram på 70- och 80-talet. Det tog tio år innan Nespresso visade svarta siffror, säger Anders Kaspersson.

Men sedan dess har Nespresso varit en vinstmaskin.

– Vi gjorde ett system och en produkt som ökade kvaliteten på kaffet avsevärt. Kvaliteten framkallas via hur kapseln interagerar med maskinen. Vi hade insett att det skulle efterfrågas i framtiden och att folk skulle vara villiga att betala lite mer per kopp. Vi fick rätt! säger Peter Svensson. Anders Kaspersson tar ytterligare ett kaffeexempel som går ännu längre tillbaka i tiden, till slutet av 1930-talet – Nescafé.

– Drivkraften för Nescafé var att Brasilien hade ett jätteöverskott av kafferåvara och behövde hjälp med att bevara kaffet från ett år till ett annat. Det ledde fram till att man bryggde ett högkvalitativt pulverkaffe som har en hållbarhet på många år, berättar han.

Men mest glädje känner Anders Kaspersson över mindre omtalade innovationer.

– Egentligen är jag mest stolt över de små sakerna som jag och mina medarbetare bidragit med. Vi säljer en speciell produkt i Afrika, enskilda buljongkuber som är ungefär en fjärdedel så stora som de vi använder i Sverige. Där har vi hjälpt till att berika kuberna med speciella mineraler så att man minskar järnbrist till exempel. Ett annat exempel som jag känner stolthet över att ha utvecklat är en pizzadeg som inte jäser i kylskåp. Den säljs fortfarande i många europeiska länder! ■

1866: Henri Nestlé uppfinner bröstmjölksersättningen Farine Lactée och grundar Nestlé.

1883: "Färdigsoppan" Maggi lanseras. Den togs fram för att erbjuda näringsrik och billig mat till arbetare.

1929: Nobelpriset tilldelas Christiaan Eijkman och Frederick Hopkins för upptäckten av B-vitamin, samma år inkluderas dessa vitaminer i Nestlés barnmat.

1934: Den australiensiske kemisten Thomas Mayne skapar MILO – en chokladdryck som riktades mot barn för att ge dem viktiga näringsämnen.

1938: Dr Max Morgenthaler uppfinner en metod för att torka extrakt från kaffebönor vilket är startskottet för Nescafé.

1961: Bröstmjölksersättningen NAN lanseras i Mexiko.

1986: Nespresso lanseras.

1998: Dricksvattnet Pure Life lanseras i Pakistan – tillverkas genom att rena och vitaminberika det lokala vattnet för att göra det drickbart.

2012: Maggis buljongkuber järnberikas efter nya forskningsupptäckter, för att råda bot på järnbrist. Idag ingår den i 95 000 måltider per minut i Afrika.

2016: Arbetar med att skapa en digital hälsoplattform för individualiserad mat och satsar på att möta morgondagens nutritionsbehov.

5 FAKTORER BAKOM NESTLÉS FORSKNINGSFRAMGÅNGAR

1. **Långsiktighet.** Nestlé vågar och har råd med att satsa på långsiktiga forskningsprojekt som inte ger avkastning förrän efter många år (till exempel Nescafé).
2. **Centralt styrd forskning med lokal närvaro.** 5 000 anställda på 39 FoU-enheter globalt innebär god lokalkännedom och möjlighet att anpassa sig till förutsättningarna på varje marknad.
3. **FoU-avdelningen åtnjuter stor självständighet inom företaget.** Alla förstår att forskningen utgör grunden till företagets framgång.
4. **Nestlé vill mer än att uppnå kortsiktig lönsamhet.** Man vill göra insatser för hälsa och hållbarhet på lång sikt. Forskningen utgår ifrån problemlösning.
5. **De har den verkliga spetskompetensen i företaget.** Man har ett nära samarbete med akademin, men "äger" sin egen forskning.

SÅ BLEV HOLLAND

BÄST I KLASSEN.

I Hollands livsmedelskretsar samsas internationella toppforskare och tusentals studenter med de stora företagens forskningsavdelningar. En förklaring till den höga koncentrationen talang är en miljö som uppmuntrar till ett fritt och öppet samarbete mellan näringsliv och akademi.

Holland är till ytan räknat ett litet land. Men i mat- och dryckesvärlden är Holland en gigant.

Landet är världens största livsmedelsexportör per capita och näst störst totalt. Världens största livsmedelsexportör, USA, är till ytan 270 gånger större.

Holländsk livsmedelsindustri har en unik bredd med ledande produkter inom en mängd områden. Animalier, mejeri, drycker, frukt och grönt är några fält där landet har en stor nettoexport.

2016 omsatte livsmedelsförädlingen hisnande 72 miljarder euro. Hur i hela världen har holländarna lyckats med detta?

En person som kan hjälpa till att besvara frågan är Robert Brummer. Under flera decennier har han innehaft en rad toppositioner inom den holländska livsmedelssektorn. Idag är han professor i gastroenterologi och klinisk nutrition samt vicerektor med speciellt ansvar för samverkan och internationalisering vid Örebro universitet.

Holland är den näst största livsmedelsexportören i världen efter USA. Hur har man lyckats bli det?

– Det finns två skäl. Holland är ledande inom livsmedelsforskningen och världsledande livsmedelsföretag har sitt säte där. Sedan ska man inte glömma bort att nästan tio procent av befolkningen i Holland jobbar inom mat och livsmedelssektorn. Det är enormt mycket jämfört med andra länder, säger Robert Brummer.

Holland har nått toppen inom livsmedel mycket tack vare sin långa jordbrukstradition. När marken i det till ytan lilla Holland tog slut var man tvungna att bruka jorden på ett bättre och effektivare sätt – och det har man verkligen lyckats med. Holland har idag ett av världens mest effektiva och mest högteknologiska lantbruk.

Ytterligare en viktig konkurrensfördel Holland har är hamnen i Rotterdam, som skapar förutsättningar för att vara världsledande inom import och export. Tack vare den strategiskt placerade hamnen har Holland en positiv nettoexport även inom kategorier som inte odlas i landet, såsom exempelvis kaffe och te. Rotterdams hamn fungerar som en inkörsport för många livsmedel till Europa, som sedan antingen exporteras vidare direkt eller processas i Holland.

En annan framgångsfaktor är livsmedelsindustrins imponerande bredd.

Konsultbolaget Roland Berger har på Tillväxtverkets uppdrag nyligen tagit fram rapporten *Forskning och innovation för en livsmedelssektor i världsklass*, med underrubriken ”en studie kring hur man skapar en innovativ och framgångsrik livsmedelssektor i ett hållbart samhälle”.

I rapporten görs jämförelser mellan Sverige och andra, större, livsmedelsnationer, nämligen Irland, Danmark och – såklart – Holland.

Två av rapportens huvudförfattare är Hauke Bossen och Tove Larsson.

– Det som är väldigt imponerande om man jämför Holland med andra EU-länder är att de är nettoexportörer i ett extremt stort antal kategorier inom livsmedel. De har en stor export inom så vitt skilda produkter som socker, smör, honung, skaldjur och många andra livsmedel, säger Hauke Bossen.

Framgång föder framgång. När det politiska systemet ska lägga pengar på något vill man göra det på något som är viktigt. Och i Holland är livsmedelssektorn per definition viktig.

– 2011 var ett viktigt år för Hollands livsmedelsindustri. Hollands regering identifierade då vad de menade var nio sektorer som Holland hade förutsättningar att tillhöra världseliten inom, så kallade toppsektorer. Man valde sektorer där man såg till att främja forskning mellan industri och universitet, bland annat genom delfinansiering från staten. En av dessa toppsektorer är just Agri & Food, säger Tove Larsson.

En organisation som är sammankopplad med arbetet inom toppsektorn Agri & Food är TiFN. TiFN grundades redan 1997, och är en forskningsorganisation inriktad på nutrition, livsmedelsvetenskap och hållbarhet som jobbar med att knyta ihop näringsliv, stat och akademi i gemensamma forskningsprojekt. I TiFN:s styrelse sitter idag tre representanter från näringslivet och tre från holländska universitet. Unilever, Danone och Friesland-Campina styr på så sätt TiFN:s verksamhet tillsammans med universiteten i Maastricht, Wageningen och Groningen. Forskningen sker på projektbasis inom fyra områden: hållbarhet och dynamik i livsmedelskedjan, mikrober och funktion, nutrition och hälsa samt sensorik och struktur.

I samband med etableringen av det som senare skulle bli TiFN förband sig den holländska staten att delfinansiera projekt till 50 procent. Holländska staten kräver dock att projekten de involverar sig i är starkt knutna till såväl akademin som till företagen, som i sin tur måste stå för den andra delen av finansieringen. Desto mer basforskning, dest o mer finansiering kan forskningsprojektet få från staten. Intressant är också att livsmedelsföretag, ibland konkurrenter inom samma kategorier, samarbetar inom vissa forskningsprojekt. Varje år planerar och genomför TiFN forskning för ungefär tio miljoner euro.

– Min erfarenhet är att det verkligen hjälper när det finns offentliga medel att tillgå. Och i Nederländerna jobbar regeringen aktivt för att det ska bedrivas mer forskning inom livsmedelsområdet, sa TiFN:s dåvarande vd Marian Geluk i en intervju i Svenska Måltider från 2017.

Det är iögonenfallande många livsmedelsföretag som har sina huvudkontor och FoU-anläggningar i Holland. Åtta av de 25 största företagen i landet är verksamma inom livsmedelsförädlingar. Fem av världens 26 största företag inom jordbruk- och livsmedelsforskning har sina FoU-center i Holland.

De flesta forskarhjärnorna bakom de framgångarna finns samlade vid livsmedels- och

28% av Hollands export kommer från livsmedelssektorn

72

MILJARDER EURO

2016 omsatte livsmedelsförädlingen i Holland 72 miljarder euro, vilket är

11%

av landets BNP

HOLLAND HAR EUROPAS HÖGSTA INNOVATIONSFÖRMÅGA INOM LIVSMEDELSSEKTORN

Holland är världens största livsmedelsexportör per capita, och näst störst totalt efter USA

0,05%

av Hollands BNP investeras i FoU inom livsmedelsområdet – i Sverige är motsvarande andel 0,01%

12 000

STUDENTER

Wageningens universitet har över 12 000 studenter inom områdena livsmedelsproduktion, hälsosam mat och mat i kombination med livsstil

(Källa: Rapporten Forskning och innovation för en livsmedelssektor i världsklass, Roland Berger, 2018)

jordbruksuniversitetet i Wageningen, beläget åtta mil sydöst om Amsterdam. Universitetet rankas år efter år som världsetta när det kommer till forskningsexcellens, enligt den internationellt erkända rankingen som görs av det nationella universitetet i Taiwan, NTU.

Vad är då hönan och vad är ägget? Har livsmedelsföretag sina FoU-kontor i Holland för att den bästa forskningen bedrivs där, eller bedrivs den bästa livsmedelsforskningen i Holland för att det finns en hög koncentration av multinationella livsmedelsföretag där?

”Genom åren har jag lärt mig att forskare är frihetstörstande och söker sig till miljöer där de känner sig just fria.”

Robert Brummer, *professor och vicerektor, Örebro universitet*

Det ena har främjat det andra, och vice versa, menar Robert Brummer. En viktig förutsättning är det öppna forskningsklimatet som kommer av att näringsliv och akademi har ett nära samarbete. Dels leder det till att den forskningen som genomförs är den som också är eftertraktad av företag och konsumenter, dels till att forskningsresultaten faktiskt används i produktutvecklingen på företagens egna FoU-avdelningar.

– Vill man rekrytera talanger måste man visa att man har hög kvalitet på forskningen. Genom åren har jag lärt mig att forskare är frihetstörstande och söker sig till miljöer där de känner sig just fria. Det är också väldigt viktigt för forskarna att de verkligen får bidra till samhällsutvecklingen. Forskarna blir oerhört glada om de ser att deras forskning bidragit till en bra produkt, säger Robert Brummer och drar en anekdot som stödjer hans analys:

– Under min tid i Holland testade vi med bonusar till vetenskapsmännen – det funkade inte alls! De vill se att deras forskning leder till bra saker, till exempel bättre livsmedel i butikshyllorna. Bonusar är inget incitament som funkar på dem.

Varför väljer så många stora livsmedelsföretag att också lägga sina huvudkontor i Holland?

– Helt enkelt för att det finns en sådan fantastisk bas av forskare att rekrytera från. Det skapar ett imponerande flöde mellan forskarna och företagen. Att ha nära till universiteten i Wageningen och Maastricht är ovärderligt för industrin som helhet, säger Robert Brummer.

Hauke Bossen och Tove Larsson är inne på samma spår. I deras analys framkommer att en av de starkaste, bakomliggande faktorerna till det holländska livsmedelsundret är universitets- och forskningsmiljön i Wageningen.

– Konsolideringen till en ort skapar en miljö som attraherar fler och fler företag. På så sätt har ett imponerande kluster kring livsmedelsforskning bildats där, säger Tove Larsson. Hon tillägger:

– Företag som redan sedan tidigare hade sin forskning och utveckling i Holland, men på en annan ort, har på senare år flyttat den till Wageningen. Ofta har det handlat om att vara med i vad som kanske bäst beskrivs som en stor science park.

Detta Silicon Valley för livsmedel har bidragit till att bolag som Unilever, FrieslandCampina, Monsanto, Mead Johnson, Conagra, Mars och Danone har sina FoU-anläggningar i området.

En central framgångsfaktor inom den holländska livsmedelssektorn är den så kallade trippelhelixprincipen, i Holland även kallad för "den gyllene triangeln". Trippelhelixprincipen innebär lite förenklat att ett nära samarbete sker mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor. Hauke Bossen förklarar:

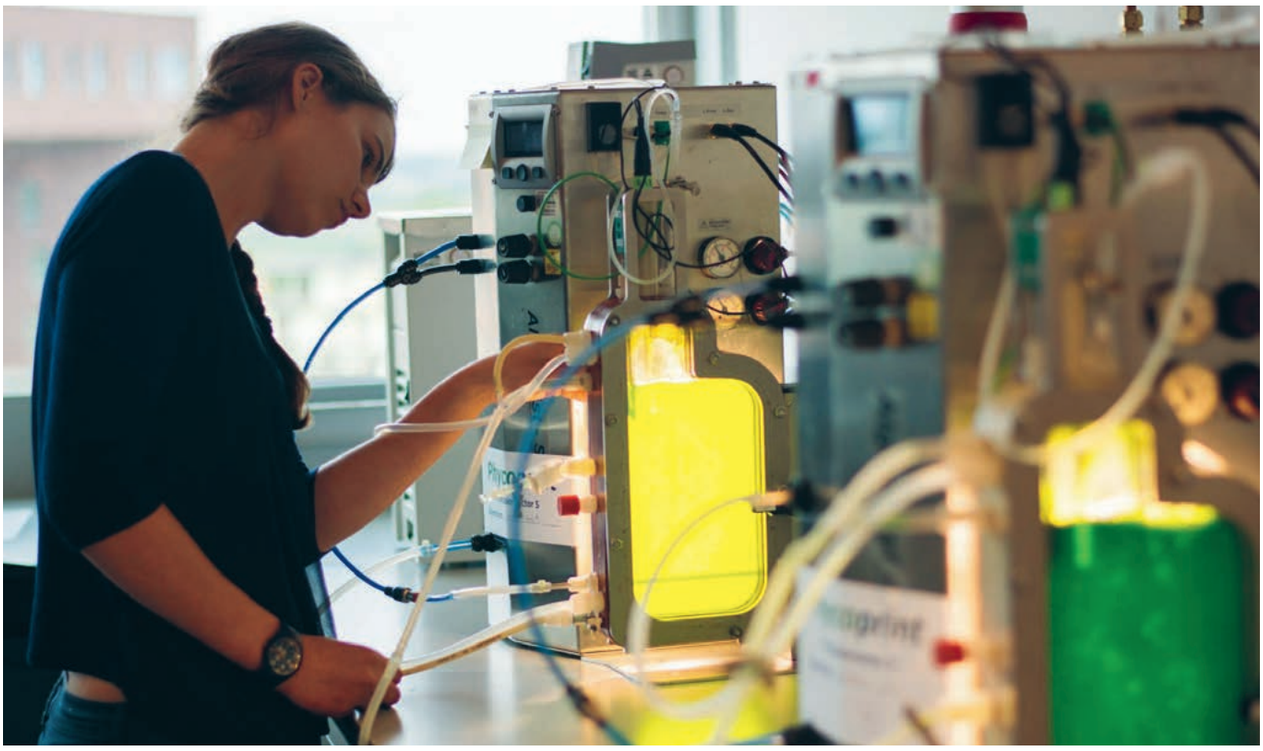
– Detta sätt att arbeta är starkt rotat i den nederländska kulturen. Den används även i andra sektorer, bland annat inom Nederländernas övriga åtta toppsektorer. Trippelhelixmodellen förenklar finansieringen och säkrar relevans och inriktning på de forskningsprojekt som bedrivs.

Men för att förstå det holländska livsmedelsundret på ett djupare plan måste man, enligt Robert Brummer, gå tillbaks ända till kolonialtiden.

– Hollands livsmedelsframgångar bör ses i ett historiskt perspektiv. De omfattande hälsoproblemen i kolonierna, främst Indonesien, gjorde att holländarna var tvungna att intressera sig för frågor som bristsjukdomar, nutrition och matproduktion.

Kolonierna skapade också en efterfrågan på ett lantbruksuniversitet där man tog fram lösningar för utmaningarna inom tropiskt lantbruk. Detta bidrog till att universitetet i Wageningen blev ett världsledande jordbruksuniversitet. När kolonierna sedan försvann var universitetet i Wageningen tvunget att hitta nya saker att satsa på. Och då hade man nytta av nutritionsforskningen man utvecklat under kolonialtiden.

– Det var holländska forskare med erfarenhet från kolonierna som lade grunden till vitaminläran. Det var också



de som hittade lösningar för att behandla vitaminsjukdomar som beriberi och identifiera fenomen som celiaki och glutenintolerans, säger Robert Brummer.

Efter andra världskriget uppstod ett stort internationellt intresse för nutritions- och livsmedelsfrågor. Universiteten i Wageningen och Maastricht fick då en nyckelroll inom dessa områden. Det blev en snöbollseffekt: framgångsrika professorer attraherade yngre, duktiga forskartalanger. Den framgångsrika forskningen tilltalade livsmedelsjättar som Unilever och Nutricia. Lyckosamma synergier skapades.

Det finns en stark stolthet i Holland över livsmedelsindustrin, ändå upp på regeringsnivå. Kopplingen mellan Näringsdepartementet och forskningen i Wageningen uppges ofta som en del av framgångsreceptet.

– Departementen i Holland har stor respekt för livsmedelssektorn, den uppfattas som trovärdig och seriös och viktig. Det har jag märkt genomgående i mina kontakter med Näringsdepartementet. Dialogen mellan akademin, industrin och departementen är alltid öppen och ömsesidigt respektfull, säger Robert Brummer. ■

5 FAKTORER BAKOM HOLLANDS HÖGKVALITATIVA UTBILDNING OCH FORSKNING INOM LIVSMEDEL

1. **En lång tradition.** Livsmedelssektorn härstammar från historiskt gynnsamma faktorer såsom bra klimat, god jordmån och nutritionsforskning med hundraåriga anor.
2. **Livsmedel åtnjuter en hög status inom akademin.** Livsmedel är ett självklart område för studenter och forskare att söka sig till.
3. **Ett starkt kluster.** Utbildning, forskning och innovation är centraliserad kring Wageningens universitet. Den starka kompetens som finns där drar till sig ytterligare forskningsprojekt och finansiering vilket får ännu fler forskare att söka sig dit.
4. **Trippelhelixmodellen.** Samarbeten inom livsmedelssektorn sker enligt trippelhelixmodellen, vilket helt enkelt är nära samarbete mellan näringsliv, akademi och offentlig sektor.
5. **De satsar på rätt saker.** Samarbetsorganisationer inom forskning, som till exempel TiFN, fokuserar på övergripande områden som är gemensamma och av stor betydelse för hela sektorn.

STJÄL MED STOLTHET.

Det säger sig självt att några av framgångsfaktorerna som vi har identifierat i den här rapporten är svårare att kopiera än andra. Champagnes 300-åriga historia och koppling till Frankrikes kungahus, till exempel. Men mycket annat kan och borde vi faktiskt stjäla rakt av.

Vi kan börja med det uppenbara. Satsa mer – mycket mer – på forskning och utveckling. Det här gäller självklart för företagen, men framförallt för det offentliga. Konsumenterna ställer allt högre krav på livsmedlens kvalitet, näringsinnehåll, smak och påverkan på klimatet och vår hälsa. Med en större och starkare forskningssektor kan branschen inte bara möta konsumenternas behov idag, men även vara med och forma efterfrågan imorgon.

Vi bör även satsa mer på att sälja våra fantastiska livsmedel till resten av världen. En liten hemmamarknad, dominerad av ett fåtal stora dagligvaruaktörer, och höga produktionskostnader som pressar lönsamheten, innebär att många svenska livsmedelsföretag är beroende av exporten. Men vi behöver inte gå över ån efter vatten; det finns väldigt mycket marknad kvar att erövra bara inom EU.

Utöver de här mer konkreta åtgärderna vill vi lyfta fram tre övergripande faktorer som vi i arbetet med den här rapporten har identifierat som särskilt viktiga.

Den första är **uthållighet.** Att lyfta en hel industri tar tid. Ett tydligt exempel är Irland, som när de började arbeta med sin livsmedelsstrategi ställde in sig på att det kommer ta många år innan man ser några resultat. Vad gäller uthållighet är även Nestlé ett föredöme. Många av företagets storsäljande produkter har flera årtionden av forskning bakom sig.

Den andra faktorn är **identitet.** Här står Ben & Jerry's och Champagne ut. Båda två är tydliga inte bara med vad man är, utan också med vad man inte är. Kortsiktigt kan det kosta på att inte vara alla till lags. Men allt fler konsumenter föredrar företag med principer, stolthet och tydliga ståndpunkter. Det behöver inte finnas någon motsättning mellan att ta ansvar och att ta marknadsandelar.

Den tredje och kanske viktigaste faktorn är **samarbete.** Då menar vi samarbete på alla nivåer och i alla ledder mellan näringslivet, staten och akademin. Här är Holland och Danmark utomordentliga exempel på vad man kan åstadkomma när alla aktörer inom livsmedelsbranschen drar åt samma håll.

Det finns många fler goda exempel ute i världen som vi kommer fortsätta att leta upp, analysera och berätta om. För egentligen är det ganska enkelt: om vi ser till att lära oss av de bästa kommer vi snabbare nå vårt gemensamma mål om att göra Sverige till en mat- och dryckesnation i den absoluta världstoppen.

LIVSMEDELSFÖRETAGEN

The Swedish Food Federation