

SNABB,

SNÄLL

OCH DYR

Framgångsfaktorer för  
svenska livsmedelsföretag

# INNEHÅLL

Inledning .....	2
Metod .....	3
Prispositionering .....	4
Kompetensförsörjning .....	5
Fackliga relationer .....	7
Export.....	8
Marknadsföring .....	10
Automatisering och arbetsmiljö .....	11
Ledning och företagskultur.....	13
Innovation och produktutveckling.....	15
Slutsatser .....	16

## INLEDNING

Det finns många problem att lyfta fram inom livsmedelssektorn. Det är en bransch som under lång tid haft det ekonomiskt mycket tufft. Så ekonomiskt kärvt att utveckling och forskning fått stå tillbaka för ren överlevnad. Det är inte svårt att skriva en lång och innehållsrik rapport om alla utmaningar svensk livsmedelsindustri brottas med.

Men Framgångsrapporten är raka motsatsen. Det är en rapport som lyfter fram ett dussin företag som utmärker sig genom att ha lyckats ekonomiskt bra under flera år i rad. De medverkande företagen är allt från små lokala verksamheter till multinationella jättar. Trots de många olikheterna i storlek och produktion finns det en rad faktorer som tycks gemensamma. Det är dessa faktorer som vi försökt fånga in. Vi har genom att intervjua nyckelpersoner på företagen försökt förstå vad som ligger bakom tillväxt och goda intäkter. Studien är ett försök att sätta fingret på ett förhållningssätt som genererar framgång och som andra i branschen kan lära av.

Rapporten kan också vara till nytta för politiker och tjänstemän inom livsmedelssektorn när nya strategier för hur den svenska livsmedelsproduktionen ska växa.

Det är ingen heltäckande rapport och den gör inte anspråk på att komma med alla svaren eller än mindre alla lösningarna. Däremot blir bilden tydlig av vad som krävs för att framgångsrikt producera mat i Sverige.

## METOD

Syftet med denna rapport är att ge inspiration kring hur företag kan bli framgångsrika i livsmedelsindustrin. För insamling av lärdomar valdes 13 företag ut, i olika segment och av olika storlek. Företagen förenas av att de under den senaste femårsperioden uppvisat god lönsamhet samt stark tillväxt i förhållande till branschsnittet inom sin livsmedelskategori.

De intervjuade företagen ombads besvara en enkät med fokus på områden som erfarenhetsmässigt är av betydelse för ett företags framgång. Enkäten följdes sedan upp med djupintervjuer där resonemangen analyserades ytterligare.

Resultatet av enkät och djupintervjuer sammanfattades därefter i åtta kritiska framgångsfaktorer där de intervjuade företagens agerande är särskilt intressant. Dessa faktorer, som även utgör rapportens disposition, är:

- Prispositionering
- Kompetensförsörjning
- Fackliga relationer
- Export
- Marknadsföring
- Automatiseringsgrad och arbetsmiljö
- Ledning och företagskultur
- Innovation och produktutveckling

Det mönster som framträder utifrån enkätsvaren och djupintervjuerna ska inte uppfattas som ett försök att skriva ett "facit" för hur livsmedelsföretag borde agera. Alla företag är olika, vägarna till framgång är många och varierade. Däremot är det vår förhoppning att rapporten ska kunna bidra med inspiration och användbara slutsatser för hur man kan agera. Och vilka vägar som lett till framgång för just dessa företag.

De företag som ingår i studien är: Absolut, Bröderna Nilsson, Carolines Kök, Fria Bröd, Gateau, Kavli, Klädesholmen, Nils Oscar, Polarbröd, Semper, Skruf, Wapnö och Åre Chokladfabrik.

Enskilda företags svar har av sekretessskäl anonymiserats i rapporten.

## PRISPOSITIONERING

Svensk livsmedelsindustri möter allt hårdare global konkurrens. Globaliseringen innebär på det hela taget stora fördelar för branschen – den ger tillgång till stora marknader för export, liksom möjlighet att köpa råvaror till fördelaktiga priser.

Samtidigt innebär globaliseringen många utmaningar. En påtaglig sådan är priskonkurrens från företag i länder med avsevärt lägre allmän kostnadsnivå än i Sverige. Det är därför av stor betydelse hur företagen positionerar sig prismässigt.

Förenklat kan man dela in livsmedelsindustrins produkter och varumärken i tre olika segment beroende på prissättning: Lågpris, Mellan och Premium.

Lågprissegmentet kännetecknas utöver lågt pris även av ofta låg förädlingsgrad och icke specialiserade produkter. Detta är det segment där priskonkurrensen är hårdast. Mellansegmentet är att betrakta som den generella produkten inom en varukategori.

I premiumsegmentet återfinns produkter med tydlig differentiering gentemot konkurrerande varumärken eller produkter.

Mot bakgrund av det relativt höga kostnadsläget i Sverige är det ingen överraskning att merparten av de företag som studeras i Framgångsrapporten i huvudsak prismässigt positionerar sig i den över delen av skalan – antingen Premium eller i gränslandet mellan Mellan och Premium. Det svenska företag som framgångsrikt ska kunna konkurrera i lågprissegmentet behöver mycket stora volymer, större än de flesta företag kan hoppas uppnå.

Samma mönster går igen även för Livsmedelsföretagens medlemmar över lag. I vår senaste Konjunkturenkät (mars 2016) framgår att branschens nettotal (andelen företag som upplevt en ökning minus de som upplevt en minskning) var 43 procent i premiumsegmentet under 2015. För lågpris- och mellansegmenten var nettotalen 27 respektive 13 procent.

Samtidigt visar de företag som intervjuats i Framgångsrapporten att valet av prispositionering inte är endimensionellt. Några av företagen påpekar att vad som upplevs som Mellan i Sverige kanske snarare är Premium på exportmarknaden, det gäller särskilt kategorier där svenska konsumenter är extra medvetna och krävande. För företag som vänder sig till flera länder är positioneringen därför sällan helt enkel.

Det är också mycket vanligt att företag i praktiken verkar i flera prissegment samtidigt. Många företag möter olika stark global konkurrens i olika produkt-kategorier, då kan exempelvis en lågprisstrategi fungera väl på de områden där de utländska konkurrenterna är färre – även om huvudstrategin är Premium.

Intervjuerna med de utvalda företagen illustrerar också tydligt den motsättning som lätt uppstår mellan å ena sidan gott hantverk och premiumprodukter och å andra sidan expansionsmöjligheter. Högkvalitativt hantverk möjliggör premiumprissättning, samtidigt som det också gör det svårt att öka volymerna.

Flera av företagen nämner att de är vaksamma på risken att en allt för stor

expansion i sig kan minska premiumkänslan i produkterna. Många av dem skulle förvisso kunna expandera mer, men om produkterna skulle finnas att köpa "överallt" kan det på sikt minska möjligheten till premiumprissättning.

## Sammanfattning

- En naturlig konsekvens av Sveriges relativt höga kostnadsläge är att svenska livsmedelsföretag i regel positionerar sina produkter i premium- eller mellansegmentet.
- Samtidigt är positioneringen beroende av marknadsförutsättningarna, vad som uppfattas som Premium kan skilja mellan länder. På områden där svenska konsumenter är särskilt medvetna och krävande kan t ex även produkter som i Sverige ses som Mellan på exportmarknaden ibland prissättas som Premium.
- Flera företag som främst fokuserar på premiumprodukter kan samtidigt erbjuda lågprisprodukter i kategorier där den internationella konkurrensen är mindre. På en marknad som domineras av svenska företag kan en lågprisstrategi fungera väl, medan produkter med konkurrens från lågprisländer behöver kunna positioneras som Premium.
- En renodlad premiumstrategi med fokus på gott hantverk erbjuder stora konkurrensfördelar men kan också begränsa expansionsmöjligheterna. En allt för snabb expansion kan riskera att urholka premiumupplevelsen och därmed på sikt pressa ner marginalen.

## KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Jämfört med många andra typer av industrier präglas livsmedelsbranschen av en stor andel hantverksskunkaper, delar av produktionen förutsätter betydande manuella arbetsinsatser. Detta präglar också många svenska livsmedelsföretags sätt att se på kompetensförsörjning, fokus ligger ofta mer på hantverksskicklighet än på utveckling av nya kompetenser.

Hantverkstraditionen avspeglar sig också i utbildningsnivån. Av de anställda i livsmedelsindustrin har 19 procent eftergymnasial utbildning och 21 procent endast grundskola, enligt SCB. Detta kan jämföras med tillverkningsindustrin som helhet, där 27 procent har eftergymnasial utbildning och 16 procent endast grundskola.

Flera av de företag vi intervjuat i denna rapport beskriver hur den starka hantverkstraditionen lätt leder till en inställning att man helst bör "göra allt själv" snarare än att rekrytera experter utifrån för kompetenser man själv kanske inte egentligen fokuserat på.

Den drivande faktorn bakom denna utveckling är ofta ett mycket starkt kvalitetstänkande, man upplever helt enkelt att den höga kvaliteten kan riskera att urvattnas om allt för mycket extern kompetens plockas in. Den starka betoningen av kvalitet illustreras även av att flera av företagen i sina ledningsgrupper inte bara har produktionschefen utan även kvalitetschefen.

Samtidigt arbetar förstås även livsmedelsföretag aktivt med sin kompetensutveckling. De företag som intervjuats i denna rapport satsar t ex på Teknikcollege, på specifik kompetensutveckling internt eller extern vidareutbildning. Många av de intervjuade företagen har också valt att låta HR-funktionen ingå i ledningsgruppen, vilket illustrerar att området prioriteras.

I takt med att konkurrenssituationen och kundernas förväntningar förändras ställs krav på nya typer av kompetens. De intervjuade företagen pekar särskilt på två strategiska områden.

För det första IT-kompetens av olika slag. Många företag ser framför sig att en större del av produktionen behöver automatiseras (mer om detta i avsnittet Automatisering och Arbetsmiljö), vilket kräver kompetens av ett slag företagen kanske inte har idag. På samma sätt överväger flera företag satsning på online-försäljning framöver, vilket kommer kräva att de på ett eller annat sätt knyter till sig personer med specialistkompetens på detta område.

För det andra pekar flera av de intervjuade företagen på att deras arbete med marknadsföring behöver utvecklas. Även om många företag i praktiken mycket systematiskt bygger sina varumärken (mer om detta i avsnittet Marknadsföring) är det få som säger sig ha någon egentlig strategi bakom sina marknadsföringsinsatser. Detta är ett kompetensområde många menar kommer att behöva utvecklas framöver.

Det finns naturligtvis ingen motsättning mellan att bevara hantverksskickligheten och att arbeta systematiskt med sin kompetensförsörjning. Tvärtom betonar flera av de intervjuade företagen att den viktigaste kompetensen alltid är mycket intimt förknippad med produkterna och produktionsmetoderna.

Gemensamt för många av de företag vi intervjuat förefaller snarare vara en förmåga att hålla två tankar om kompetens i huvudet samtidigt: både hålla fast vid det hantverkskunnande som bygger en stor del av värdet och samtidigt kunna se de kompetensbehov som väntar runt hörnet.

## Sammanfattning

- Perspektivet på kompetensförsörjning är starkt präglad av det stora hantverksinnehållet i många av produkterna och det mycket tydliga kvalitetsfokus detta medför. Flera företag menar att detta lätt kan leda till en skepsis inför att rekrytera ny kompetens, på grund av en oro för att kvaliteten då kan sjunka.
- Samtidigt är det tydligt att de intervjuade företagen i sin framgång har dragit nytta av ett genomtänkt sätt att jobba med kompetensutveckling – genom både interna och

externa vidareutbildningar. Många av dem har även lyft HR-funktionen till ledningsgruppen, vilket illustrerar kompetensförsörjningens betydelse.

- Flera av de intervjuade företagen pekar särskilt ut IT/elektronik/automatisering samt försäljning/marknadsföring som strategiska områden där rekryteringar kommer behövas framöver. De framgångsrika företagen lyckas kombinera sådana satsningar med ett bibehållet fokus på kvalitet och hantverkskunnande.

## FACKLIGA RELATIONER

Relationerna mellan fack och arbetsgivare i livsmedelsindustrin kan, mycket förenklat, sägas präglas av tre viktiga faktorer.

För det första är branschen hårt ekonomiskt pressad, många företag kämpar för sin överlevnad. Bortsett den lönsamma snustillverkningen var rörelsemarginalen i branschen 2014 endast 4,6 procent i genomsnitt, flera stora kategorier kämpade med marginaler på 1-2 procent. Under 2014 återfanns 15 procent av jobben i livsmedelsindustrin i företag som gick med förlust, de senaste fem åren har branschens förädlingsvärde som helhet minskat.

För det andra är den fackliga motparten på arbetsidan – Livsmedelsarbetareförbundet (Livs) – en både stridbar och politiskt högprofilerad aktör. Jämfört med andra liknande fackliga organisationer är Livs förvisso inte påfallande konfliktbenäget, men väl en krävande och politiskt driven motpart med mycket starka åsikter om hur företagen bör agera.

För det tredje är branschens kollektivavtal utformade på ett sådant sätt att de lokala klubbarna ges stort inflytande. Det innebär att den lokala relationen till facket ofta är helt avgörande för att företagets villkor ska bli någorlunda gynnsamma.

Sammantaget skapar detta betydande utmaningar för företagen i branschen när det gäller fackliga relationer. Det är inte lätt att erbjuda löneökningar när lönsamheten är så svag, och inte heller att få den fackliga motparten att inse behovet av återhållsamhet.

Vad gäller relationerna till facket kan de intervjuade företagen sägas tillhöra en av två mycket olika kategorier: de med goda relationer respektive de med så gott som inga relationer. De flesta företag som enligt egen utsago har goda relationer med facket, har regelbundna möten eller liknande rutiner. De är heller inte involverade i särskilt många konflikter eller processer.

I den andra kategorin återfinns företrädesvis familjeägda företag med stark lokal förankring och långa hantverkstraditioner. Där är få, om ens någon, av de anställda fackligt anslutna och dialogen på arbetsplatsen sker snarare direkt mellan anställd och chef.

Den fackliga anslutningsgraden bland livsmedelsarbetare är idag cirka 70 procent, vilket är påtagligt lägre än inom tillverkningsindustrin som helhet där nivån ligger runt 80 procent. Det finns heller inga tecken på att just livsmedelsindustrin skulle bryta mot det generella mönstret att anslutningsgraden i LO-yrken fortsätter att minska.

Även i framtiden kommer det därför sannolikt att finnas betydande grupper livsmedelsarbetare som valt att stå utanför facket. Det kan därför inte uteslutas att företag som

mer eller mindre saknar fackliga relationer kommer att kunna vara framgångsrika med denna strategi även framöver. Det mesta talar dock för att det kommer att bli svårare ju större företagen blir.

## Sammanfattning

- Goda relationer på arbetsplatsen är en självklarhet i framgångsrikt företagande – dels för att alla ska trivas och prestera sitt bästa, dels för att konflikter i möjligaste mån ska kunna undvikas. Ett antal av de intervjuade företagen vittnar om hur de kunnat åstadkomma detta utan organiserade kontakter med facket.
- De intervjuade företag som klarar sig bra utan fackliga relationer är främst familjeföretag med stark lokal förankring, där få eller inga medlemmar är fackligt anslutna.
- Det dominerande intrycket är dock att de intervjuade företagen varit måna om att upprätthålla goda vardagliga relationer med facket. Det minimerar risken för konflikter och processer och underlättar framtida diskussioner om organisationsförändringar och andra omställningar.

## EXPORT

Den svenska livsmedelsexporten uppgår till cirka 74 miljarder per år, vilket är mer än exporten av t ex läkemedel, bilar eller telekomprodukter. Ungefär två tredjedelar av denna export är förädlade varor och det finns många exempel på innovativa svenska livsmedelsprodukter som blivit globala exportsuccéer.

Samtidigt är exportens andel av den totala produktionen endast 20 procent, vilket kan jämföras med t ex gruv-, stål- och verkstadsindustrin där hela 70 procent av produktionen går på export. Sverige importerar betydligt mer livsmedel än vi exporterar.

Det allt större utländska ägandet i svensk livsmedelsindustri innebär i sig att branschen är mycket global. Av de 50 största företagen är 65 procent idag utländskt ägda. Samtidigt är de svenska verksamheterna i dessa globala företag ofta påfallande "svenska", och säljer i första hand till svenska kunder.

Generellt sett är det angeläget att den svenska livsmedelsindustrins exportandel ökar. Med ökande export följer större volymer som ger möjlighet att höja marginalerna, även ganska smala nischprodukter kan genom export nå stora marknader. Många svenska livsmedelsföretag upplever sig också vara i stort underläge gentemot den svenska handeln, där export erbjuder ett sätt att komplettera med andra försäljningskanaler.

Att exportandelen totalt sett borde öka betyder dock inte att alla svenska livsmedelsföretag nödvändigtvis borde öka sin export, eller att de många företag som vänder sig till endast svenska kunder gör fel. De intervjuer som ligger till grund för denna rapport visar tydligt att sambandet mellan export och framgång i livsmedelsindustrin inte är så enkelt.



Hur attraktivt det är att satsa på export varierar kraftigt beroende på vilken typ av produkt och kundkategori det gäller.

Flera av de framgångsrika livsmedelsföretagen i denna studie tillverkar premium-produkter med höga marginaler, där även den svenska marknaden är tillräckligt stor för att uppnå god lönsamhet och stadig tillväxt. Det är då inte givet att företagen vill exportera, med alla de utmaningar det innebär.

Mest lättillgänglig är exporten av naturliga skäl för livsmedelsföretag med standardiserade, automatiserade produktionsprocesser och begränsat hantverks-innehåll. Där går volymerna lättare att öka utan att kvaliteten riskerar att påverkas, och kraven på stora volymer är också större då marginalerna är lägre.

Överlag är livsmedelsindustrin en ganska lokal bransch, på det sättet att många företag har stark lokal förankring hos konsumenterna. Det är inte givet att dessa företags framgångar utan vidare låter sig översättas till internationella marknader.

Även svårigheter för små livsmedelsföretag att uppnå bra villkor med internationella partners pekas ut som en faktor som minskar intresset för export.

Samtidigt är det tydligt att de företag som har lyckats hitta bra vägar till export kunnat bli mycket framgångsrika delvis på grund av detta. En effektiv metod är samarbete med globala svenska företag, i vars sortiment de egna produkterna passar väl in. IKEA nämns specifikt, men strategin torde fungera även i andra fall.

Klart är i alla fall att export är en av vägarna till framgång, en väg som många av de intervjuade företagen med goda resultat använt sig av. Hur tillgänglig denna väg sedan i praktiken är, varierar starkt för olika kategorier, varumärken och företag.

## Sammanfattning

- Totalt sett är det angeläget att den svenska livsmedelsindustrin ökar sin exportandel. Idag exporteras cirka 20 procent av produktionen, vilket kan jämföras med t ex verkstadsindustrin där 70 procent går på export.
- Det betyder dock inte att alla livsmedelsföretag borde, eller kan, öka sin export. För hantverksbaserade företag med stark lokal förankring som tillverkar premium-produkter för svenska konsumenter är det t ex inte säkert att export är prioriterat. Den svenska marknaden kan då bedömas vara fullt tillräcklig.
- Allra lättast är exportsatsningar för företag med standardiserade och automatiserade produktionsprocesser. För sådana företag är drivkraften att öka volymerna genom export också starkare, då marginalerna ofta är lägre än hos de hantverksbaserade företagen.
- En effektiv metod för svenska livsmedelsföretag att nå exportmarknaden är samarbete med globala svenska företag där de egna produkterna kan passa in på ett naturligt sätt. IKEA nämns som ett uppenbart exempel.

# MARKNADSFÖRING

På en allt mer konkurrensutsatt marknad blir möjligheterna att som företag differentiera sig genom produktkvalitet eller unik produktionsteknik allt mindre, i gengäld blir marknadsföring och varumärken viktigare.

Livsmedelsföretag har också ofta, tack vare matens starka emotionella och kulturella betydelse, särskilt goda förutsättningar att bygga in positiva värden i sina varumärken. De flesta människor kan förmås känna mer inför en viss sorts sill, choklad eller yoghurt än vad de kan göra inför de flesta andra vardagsprodukter.

Samtidigt är ett återkommande tema i intervjuerna med företagare i denna rapport att marknadsföring inte beskrivs som särskilt prioriterat. Många företag menar att de inte jobbar så mycket med marknadsföring eller har någon bestämd strategi.

Förklaringen till detta måhända överraskande resultat är att marknadsföring och varumärkesbyggande ofta är så integrerat i produktionen och produkterna att företagen själva inte ens tänker på det. Varumärket är produkternas kvalitet, var, hur och av vilka de tillverkas. Att då lägga resurser uttalat på att bygga varumärke kan uppfattas som "konstlat", varumärket är själva produkten.

Påfallande många av de intervjuade företagen har också en mycket stark lokal eller regional identitet i hela eller delar av sitt sortiment. När de beskriver sin verksamhet återkommer de ofta till hur viktigt det är varifrån de kommer, att de vårdar företagets rötter och är trogna sin hembygd.

Detta är ofta särskilt framgångsrik marknadsföring, i synnerhet i livsmedelsindustrin. Men många av företagen tänker inte på denna starka varumärkesidentitet i termer av marknadsföring. När ordet "marknadsföring" nämns associerar många istället till mer traditionella, storskaliga satsningar på reklam, butiksmarknadsföring etc. Och denna typ av marknadsföring uppger de att de inte lägger särskilt mycket resurser på.

Flera av företagen menar också att försäljning och marknadsföring hör till de allra viktigaste områdena i deras framtida kompetensutveckling (mer om detta i avsnittet om Kompetensförsörjning). Här ser de ett behov de kommer att behöva fokusera mer på framöver.

Undantaget från denna observation är förstås de stora och inte lika hantverksbaserade konsumentvaruföretag som intervjuats. Där är marknadsföring något man diskuterar som en prioriterad del av verksamheten sedan länge och där satsas betydande resurser på marknadsföring, även av det traditionella slaget.

Även dessa företag understryker gärna produkternas ursprung och lokala eller regionala identitet. Även för stora globala företag är den lokala anknytningen ofta en särskilt effektiv väg till konsumenternas hjärtan.

Ett liknande resonemang som vad gäller marknadsföring för många av företagen vad gäller hållbarhet och socialt ansvar, områden som i alla fall delvis gränsar till marknadsföring. Många av dem uppger att de inte jobbar särskilt mycket med detta, samtidigt är hållbarhet, socialt och miljömässigt ansvar en röd tråd i mångas sätt

att beskriva de egna produkternas fördelar. En del av företagen menar att det finns inbyggt i deras produkter att de gör gott för såväl samhället som individen.

Det samlade intrycket är alltså att marknadsföring är mycket viktigt för de företag som till denna rapport valts ut som särskilt framgångsrika. I praktiken är varumärkesbyggande, identitet och "storytelling" så viktigt för dem att de ofta inte ens reflekterar över det. Gränsen mellan marknadsföring, produktion och produkt blir i praktiken ofta flytande. Detta är ett gemensamt drag hos många av de företag som blivit särskilt framgångsrika.

## Sammanfattning

- Livsmedelsindustrin har – tack vare matens unika plats i våra liv – särskilt goda möjligheter att bygga starka varumärken med nära relationer till konsumenterna. Påfallande många av de företag som intervjuats i denna studie har gjort just detta, om än på lite olika sätt.
- För många av företagen menar att de idag inte jobbar särskilt aktivt med marknadsföring. Orsaken är att deras varumärken är så integrerade med produkterna och deras ursprung att det inte framstår som "marknadsföring". Detta gör dessa företag särskilt framgångsrika i just sin marknadsföring.
- Samtidigt finns en medvetenhet om att marknadsföringskompetensen i företagen kommer att behöva öka framöver. Det är ett av de områden som lyfts fram, särskilt av de mindre företagen. De större och mer globala företagen jobbar däremot sedan länge löpande med marknadsföring och lägger stora resurser på detta.
- Påfallande många av de framgångsrika företagen har starka lokala och regionala identiteter i sina varumärken. Även de större och mindre lokalt förankrade företagen ser marknadsföring kring produkternas historia och ursprung som en viktig del av framgången.

## AUTOMATISERING OCH ARBETSMILJÖ

En av de stora diskussionerna om hur framtidens näringsliv kommer att se ut gäller automatisering, att allt fler jobb kommer att kunna tas över av maskiner eller robotar. I traditionell industri är automatiseringen sedan länge hög. Medan delar av livsmedelsindustrin har en relativt begränsad automatisering med en delvis stark hantverkstradition. Det gäller särskilt sektorer som slakteri och bageri, där många moment är svåra att utföra på annat sätt än delvis manuellt. Men det mesta talar för att automatiseringen kommer att öka även inom livsmedelsindustrin.

I en rapport med det dramatiska namnet "Vartannat jobb automatiseras inom 20

år”, utgiven av Stiftelsen för Strategisk Forskning, går Stefan Fölster igenom olika yrkens exponering för automatisering.

Sannolikheten att ”maskinoperatör inom livsmedelsindustrin” är ett yrke som inom 20 år kommer att tas över av datorer och robotar uppskattas till 77 procent. Det kan låta högt, men kan jämföras med t ex operatörer i trävaruindustrin, där sannolikheten uppskattas till 97 procent. Klart är i alla fall att framtidens jobb i livsmedelsindustrin kommer att se annorlunda ut än dagens.

Graden av automatisering i de intervjuade företagens verksamhet varierar kraftigt, ungefär hälften av företagen har i någon mån automatiserat produktionen. Flera av de mindre företagen bedriver verksamhet med stora hantverksinslag som inte utan vidare låter sig automatiseras. Ju större företagen blir, och ju mer standardiserade produkterna är, desto mer automatiserad är verksamheten.

De flesta företag ser att andelen automatisering kommer att öka framöver, och välkomnar på det hela taget en sådan utveckling. Flera av dem påpekar att det inte måste finnas en motsättning mellan hantverk och automatisering, snarare kan farliga och monotona moment i produktionen automatiseras medan det kvalificerade hantverket består.

På så vis blir de jobb som krävs för att producera den aktuella volymen färre, men mer kvalificerade. Med mer kvalificerade jobb och ökad automatisering kan lönsamheten öka och verksamheten därmed lättare expandera.

Att förbättra arbetsmiljön är heller inte endast ett ansvar gentemot de anställda utan också viktigt för konkurrenskraften, en god arbetsmiljö minskar sjukfrånvaron och underlättar rekryteringen.

Arbetsmiljöproblemen i livsmedelsindustrin minskar över tid, men mycket återstår att göra. Enligt Arbetsmiljöverkets statistik har arbetare i livsmedelsindustrin oftare än andra industriarbetare ont efter jobbet.

Andelen arbetsplatsolyckor var 2014 nästan dubbelt så hög som i övriga branscher. För hela industrin uppgick antalet skador per 1000 anställda till 20. Olyckorna orsakas främst av förlorad kontroll över maskiner, transportmedel eller verktyg och mindre ofta av t ex skador vid fall eller tunga lyft.

De företag som intervjuats i denna rapport har alla en lägre andel arbetsolyckor och arbetssjukdomar än branschen i stort. Detta är resultatet av ett medvetet och långsiktigt arbete. Företagen har tydliga rutiner för hur risker kan undvikas och incidenter åtgärdas, i många fall görs dagliga genomgångar av säkerheten och eventuella brister.

Flera av de intervjuade företagen påpekar också att de största utmaningarna vad gäller arbetsmiljö egentligen inte finns i produktionen utan i samband med distribution, under transporter och i butik. Även denna typ av risker arbetar de systematiskt med att försöka minska.

## Sammanfattning

- Graden av automatisering varierar mellan de intervjuade företagen, ungefär hälften har i någon mån automatiserat produktionen. De mindre och tydligt hantverksbaserade företagen automatiserar mer sällan än företag med stora volymer och mer standardiserade produkter.
- Företagen bedömer att automatiseringen kommer att öka framöver, vilket i allt väsentligt ses som något positivt. Flera understryker att det inte behöver gå ut över hantverket utan snarare kan ersätta farliga eller monotona jobb med mer kvalificerade.
- Med automatisering kan arbetsmiljön förbättras och såväl olyckor som sjukdomar kopplade till arbetet minska. De intervjuade företagen har alla en lägre andel olyckor och sjukdomar än branschen i genomsnitt, de arbetar också systematiskt med säkerhetsrutiner och uppföljning för att minimera problemen.
- Flera av företagen understryker att de olyckor som ändå sker ofta inte sker i produktionen utan snarare i samband med distribution, under transporter och i butik. Företagen arbetar för att minimera även dessa problem, men det är svårare att kontrollera säkerheten i dessa miljöer.

## LEDNING OCH FÖRETAGSKULTUR

En annan viktig faktor för livsmedelsföretags möjligheter att bli framgångsrika är det kulturella perspektivet, vad som kännetecknar företagskulturen och hur företagen leds. På en marknad där det är svårt att vara verkligt unik i sina produktionsmetoder kan sådana "mjuka" faktorer vara avgörande.

De företag som intervjuats inför denna rapport uppvisar flera intressanta gemensamma nämnare på detta område, som sannolikt har bidragit till att just de blivit så framgångsrika.

Vad gäller företagskultur är en tydlig gemensam nämnare att många av de studerade företagen ursprungligen är familjeföretag, flera av dem ägs fortfarande i huvudsak av sina grundarfamiljer. Detta bidrar enligt företagen själva till en informell och närmast familjär företagskultur där relationerna mellan ledning och anställda är okomplicerade.

Flera av företagen beskriver sin företagskultur som väldigt "svensk" i meningen att organisationen är platt, ledningsstilen icke-auktoritär och beslut ofta fattas efter diskussioner där många eller alla medarbetare deltar. Denna kultur beskrivs också som en viktig framgångsfaktor i sig, då den bl a underlättar snabba omställningar, ökar engagemanget i jobbet och minskar såväl personalomsättning som sjukfrånvaro.

Den familjära stämningen pekas ut som en konkurrensfördel även av större och mer

globala företag, men är allra tydligast i familjeföretagen. Det kommer därför inte som en överraskning att det är i denna typ av företag fackets ställning är svagast, med få eller inga anställda som är fackligt anslutna (mer om detta i avsnittet Fackliga relationer). Ledningen för flera av dessa företag beskriver hur den informella atmosfären gör att få efterfrågar facket på arbetsplatsen.

Samtidigt som många av företagen är eller tills nyligen har varit familjeföretag har de flesta idag en extern VD, dvs en person som inte kommer från ägarfamiljen eller själv grundat företaget. Detta beskrivs av många företag som ett sätt att professionalisera verksamheten.

Flera av företagen pekar exempelvis på att en risk med att ha ägare i den operativa ledningen är att fokus allt för mycket hamnar på produktion, medan andra faktorer tenderar att hamna i skymundan. En beskrivning som återkommer är att den externa VD:n inte har lika starka emotionella band till produkterna och kan se helheten på ett mer förutsättningslöst sätt.

Rekryteringen av en extern VD är för många företag ett sätt att ta "nästa steg" i utvecklingen, att t ex expandera, effektivisera och öka lönsamheten. För flera av de framgångsrika företag vi intervjuat har detta steg också tagits relativt nyligen, många av de nya VD:arna är relativt nya på sina poster.

Påfallande ofta är de externa VD:arna dessutom ganska nya i branschen, flera av dem har bakgrund inom helt andra områden än livsmedel. Det illustrerar hur företagen resonerar kring ledningen: erfarenheten av branschen och expertisen kring produkterna finns redan i företaget, i denna fas krävs professionell ledning och utifrånperspektiv, gärna med lärdomar från andra branscher.

Rekryteringen av en extern VD bör också ses i ljuset av flera andra satsningar som beskrivs av de intervjuade företagen: kompetensförsörjning, automatisering och ökad satsning på marknadsföring. Med stort fokus på hantverk och kvalitet har företagen byggt en stabil och värdefull grund, de nya satsningarna sätter ett slags "turboeffekt" på utvecklingen och ger ökad avkastning på de investeringar som gjorts.

## Sammanfattning

- Företagskulturen i många av de intervjuade företagen beskrivs som påtagligt "svensk", en platt organisation med informella beslutsvägar, breda diskussioner och familjär stämning på arbetsplatsen. Detta är tydligast i familjeföretagen, men går igen även i flera av de större och mer globala företagen. Denna kultur beskrivs som en viktig orsak till framgången.
- De flesta intervjuade företagen har idag externt rekryterad VD. Dessa rekryteringar kan i många fall ses som ett led i att professionalisera och modernisera organisationen. Det är ett naturligt steg för företag som byggt en stabil bas med hög kvalitet och hantverkskunnande, och i nästa steg vill dra största möjliga nytta av detta.

→ De externa VD:arna har i flera fall dessutom bakgrund i andra branscher än livsmedel, de är så att säga dubbelt externa. Dessa rekryteringar avspeglar en tydlig strategi hos flera av de intervjuade företagen: erfarenheten av branschen och expertisen kring produkterna finns redan i företaget, nu krävs professionell ledning med utifrånperspektiv.

## INNOVATION OCH PRODUKTUTVECKLING

Tillsammans med textilindustrin har livsmedelsindustrin lägst andel FoU, mätt som andel av nettoomsättning, av alla typer av industrier. Skillnaden är dramatisk jämfört inte bara med de mest FoU-intensiva branscherna kemisk industri och transportmedelsindustri, utan även med de flesta andra industrigrenar.

Det bör dock understrykas att FoU-satsningarna successivt ökar. De totala utgifterna för svenska livsmedelsföretagens egen forskning och utveckling uppgick 2009 till 580 miljoner kronor, 2013 hade satsningarna ökat till 794 miljoner kronor.

Att FoU-satsningarna är små betyder däremot inte att svensk livsmedelsindustri saknar innovationskraft. Tvärtom finns mängder av framgångsrika innovationer, som ofta också har blivit exportsuccéer.

Totalt sett förnyas nio procent av de svenska livsmedelsföretagens produkter varje år. Nästan var tionde produkt som säljs är alltså ny för året, på fem år har nästan halva produktportföljen förnyats. Förnyelsetakten tycks dock vara högre hos många av de företag som intervjuats inför denna rapport. Förnyelsetakten varierar dock beroende på produktkategori, närhet till slutkonsument och företagets storlek.

Så det vore fel att säga att svenska livsmedelsföretag inte produktutvecklar. Däremot är den forskningsdrivna innovationen liten i livsmedelsindustrin, vilket även avspeglar sig i den låga andelen anställda med högre utbildning (mer om detta i avsnittet Kompetensförsörjning).

Olika branscher har olika förutsättningar, men ökade FoU-satsningar utgör en viktig potential för svensk livsmedelsindustri. Vid landets universitet bedrivs omfattande forskning kring mat och hälsa, här finns mängder av lärdomar som skulle kunna kommersialiseras mer i svenska livsmedelsföretag.

Erfarenheten visar tydligt hur svårt det ofta är att uppnå hälsoeffekter genom förändrat beteende. Mer effektivt är då ofta att utveckla produkttegenskaperna så att folkhälsan förbättras även om konsumtionsmönstren inte i övrigt förändras.

Bland de intervjuade företagen finns vitt skilda perspektiv på betydelsen av innovationer. Några av dem poängterar att deras produkter uppskattas delvis för att de är klassiska och att de vänder sig till ganska konservativa konsumenter. Det skulle göra att behovet av innovationer och produktutveckling är ganska litet, är tanken.

För de företag som verkar på starkt globaliserade marknader finns däremot inget alternativ till att satsa lika mycket eller mer på FoU jämfört med konkurrenterna, om man vill fortsätta vara framgångsrika. Här återfinns också de mest FoU-intensiva livsmedelsföretagen, som satsar betydligt mer än genomsnittet i branschen.

Flera av de intervjuade företagen beskriver att deras innovationer egentligen inte bygger på någon medveten strategi utan snarare kommer till stånd spontant och "på känsla".

För hantverksbaserade företag är produktutveckling och innovationer alltid en del av hantverket, nya produkter uppstår när kunniga medarbetare provar något nytt. Enligt dessa företag gör det höga hantverksinnehållet det svårt att prata om innovationer som en separat verksamhet.

Samtidigt som produktionen ofta är utgångspunkten för innovationerna, poängterar flera av företagen att den verkliga potentialen finns i innovationer i andra delar av verksamheten. Genom att utveckla och effektivisera t ex distribution och försäljning kan stora fördelar uppnås, även om produkterna i sig själva kanske är sig ganska lika år från år.

## Sammanfattning

- Svensk livsmedelsindustri satsar totalt sett betydligt mindre på FoU än andra vad industrigrenar gör. Innovationskraften är stark, men forskningsdriven innovation är sällsynt. Här finns en stor potential för framtiden, ökade FoU-satsningar skulle kunna stärka konkurrenskraften.
- Totalt sett förnyar de svenska livsmedelsföretagen varje år nio procent av sina produktportföljer. Under en femårsperiod byts alltså nästan hälften av produkterna ut. Många av de intervjuade företagen håller en högre förnyelsetakt än så.
- Flera av de intervjuade företagen understryker att innovationer alltid utgår från produktionen, och inte egentligen kan ses som en separat verksamhet. Andra understryker att den största innovationspotentialen tvärtom finns i att utveckla t ex distribution och försäljning.

## SLUTSATSER

Tretton var för sig unika företags framgångar låter sig inte utan vidare sammanfattas på något enkelt sätt. Även om företagen har gemensamma nämnare i sitt sätt att arbeta är skillnaderna också tydliga.

Fem framgångsfaktorer sticker dock ut som särskilt intressanta. Detta är inte faktorer som nödvändigtvis är tillgängliga eller ens önskvärda för alla livsmedelsföretag, men de har varit viktiga för de flesta av de företag vi intervjuat i denna rapport.



## För det första: starka varumärken, ofta med tydlig lokal förankring.

De flesta livsmedelsföretag verkar på mycket konkurrensutsatta marknader, oavsett om de exporterar en stor del av sin produktion eller mest säljer till svenska kunder. Även om de intervjuade företagen inte säger sig satsa särskilt mycket på (traditionell) marknadsföring har de mycket systematiskt byggt starka och uppskattade varumärken.

Påfallande ofta har dessa varumärken dessutom tydlig regional eller lokal förankring – något som är särskilt viktigt för en produkt som livsmedel, med sin starka koppling till jorden, det närodlade och det närproducerade.

## För det andra: en informell och närmast familjär företagskultur i kombination med professionell, ofta externt rekryterad ledning.

Många av de intervjuade företagen är ursprungligen familjeföretag, i många fall är grundarfamiljerna fortfarande stora ägare. Detta har bidragit till en företagskultur som i många fall kan beskrivas som typisk "svensk", dvs informell och närmast familjär.

Samtidigt har företagen på senare tid växt kraftigt, och visat sig mer framgångsrika än de flesta konkurrenter. Det är intressant att notera att framgången accelererat under samma period som många av dem rekryterat en extern VD, ofta med bakgrund i andra branscher. Kanske kan man beskriva detta utifrån perspektivet som ett slags "turboeffekt" på den stabila grund familjeägandet genom åren skapat.

## För det tredje: innovativ produktutveckling, ofta med förankring i hantverk och praktiska lärdomar från produktionen.

Livsmedelsindustrin är inte den mest innovativa branschen i Sverige, även om de senaste åren uppvisat många exempel på innovativa och internationellt framgångsrika svenska livsmedelsprodukter. Den forskningsdrivna innovationen är ovanligt liten i livsmedelsindustrin, däremot sker innovationer ofta i produktionen utifrån idéer, lärdomar och nya kundbehov.

De intervjuade företagen har en högre innovationstakt än svenska livsmedelsföretag totalt sett, och många av dem beskriver just hur innovationer alltid måste böttna i hantverket och vara nära integrerade med produktionen. Flera av de intervjuade företagen understryker att det inte finns någon motsättning mellan att vårda stolta hantverkstraditioner och att hålla en hög innovationstakt. Detta har de också i handling visat genom sina framgångar.

## För det fjärde: en kultur där kvalitetstänkande medverkar även till ökad säkerhet på arbetsplatserna och omsorg om medarbetarna.

De företag vi har intervjuat förenas även av att de har färre olyckor och sjukdomar relaterade till arbetet än vad som är fallet för branschen i genomsnitt. Det är tydligt att detta är resultatet av ett systematiskt och högt prioriterat säkerhetsarbete och omsorg om medarbetarna.

Att prioritera säkerhet och medarbetarnas välbefinnande är förstås inte unikt i branschen, men de intervjuade företagen tar det hela ett steg längre. Att döma av intervjuerna ligger orsaken i hög grad i företagets kultur. Den informella och närmast familjära företagskulturen understödjer omsorgen om säkerhet och välbefinnande, det starka kvalitetstänkandet omfattar även arbetsmiljön. Intervjuerna inför denna rapport illustrerar att säkerhet handlar om mer än bara rutiner, kanske handlar det allra mest om kultur.

## För det femte: en tydlig strategi att arbeta i första hand med premiumprodukter. Hos de intervjuade företagen ligger ett tydligt fokus på premium- eller mellansegmenten.

Detta är ingen slump, Sverige är ett land med jämförelsevis höga produktionskostnader och att huvudsakligen konkurrera i det segment där lågt pris är den viktigaste faktorn är ofta inte möjligt för företag med produktion i Sverige. Framgången för svenska livsmedelsföretag ligger i hög kvalitet och innovativa produkter, snarare än att erbjuda ett lågprisalternativ. Detta bekräftas tydligt i intervjuerna inför denna rapport.





# LIVSMEDELSFÖRETAGEN

The Swedish Food Federation

Box 556 80, 102 15 Stockholm

Besöksadress: Storgatan 19, Stockholm

☎ 08-762 65 00 ✉ [info@livsmedelsforetagen.se](mailto:info@livsmedelsforetagen.se)