

# Analyse af fødevarelandskabet

Trends, udfordringer og behovet for at videreudvikle erhvervsfremmeindsatsen

August 2017



# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Kapitel 1 Sammenfatning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Om fødevareklyngen.....	4
1.2 Vækstbarrierer.....	5
1.3 Klynge- og netværksstrukturen på fødevareområdet .....	7
1.4 Udfordringer i den nuværende Klynge- og netværksindsats .....	9
1.5 Principper for organiseringen af klyngeorganisationerne .....	11
1.6 anbefalinger.....	12
<b>Kapitel 2 Den danske fødevaresektor – størrelse, vækst og segmenter</b> .....	<b>14</b>
2.1 Omsætning, beskæftigelse og antal virksomheder .....	14
2.2 Eksport.....	14
2.3 Fødevareklyngens segmenter .....	16
2.4 Fødevareklyngens regionale fordeling .....	18
<b>Kapitel 3 Globale markeds- og forbrugertrends for fødevaresektoren</b> .....	<b>22</b>
3.1 Introduktion .....	22
3.2 Sundhed .....	23
3.3 Miljø og bæredygtighed .....	26
3.4 Ingredienser og life-science .....	31
3.5 Convenience .....	33
3.6 lokale og autentiske produkter .....	35
3.7 Digitalisering og big data.....	37
<b>Kapitel 4 Fødevaresektorens vækstudfordringer</b> .....	<b>40</b>
4.1 En kategorisering af vækstudfordringer.....	40
4.2 Vækstudfordringer og virksomhedstyper .....	41
4.3 Fødevareiværksætterne.....	43
4.4 Volumendrevne fødevare-SMV'er .....	45
4.5 Værdidrevne fødevareSMV'er .....	46
4.6 Volumendrevne Store fødevarevirksomheder .....	48
4.7. Værdidrevne store fødevarevirksomheder .....	50
4.8 Centrale støtteerhverv .....	50
<b>Kapitel 5 Kortlægning af klynge- og netværksoperatører på fødevareområdet</b> .....	<b>52</b>
5.1 Introduktion .....	52
5.2 Afgrænsning af klynge- og netværksoperatører .....	53
5.3 Kortlægning af klynge- og netværksoperatører .....	54
5.4 Fødevareklyngernes omgivende økosystem .....	67
<b>Kapitel 6 Analyse af den eksisterende klynge- og netværksindsats</b> .....	<b>73</b>
6.1 Indledning.....	73
6.2 Sammenhæng mellem erhvervets vækstudfordringer og klyngeorganisationernes fokus .....	74
6.3 Snitflader og overlap i klyngeorganisationernes aktiviteter.....	80
6.4 Kendskabet til klynge- og netværksorganisationer og deres indbyrdes samarbejde og henvisningspraksis .....	87
6.5 Kvaliteten af klynge- og netværksorganisationernes aktiviteter .....	89
<b>Kapitel 7 Principper for den fremtidige klyngestruktur på fødevareområdet</b> .....	<b>92</b>
7.1 Indledning .....	92
7.2 Principper for organiseringen af klyngeindsatsen .....	92
<b>Kapitel 8 Anbefalinger</b> .....	<b>97</b>
8.1 Indledning .....	97
8.2 En ny, samlet klyngestruktur.....	98
8.3 Samordning af de organisationer, der støttes af region midtjylland.....	102
8.4 Samordning af den klyngeindsats, der støttes af de tre vestdanske regioner.....	104
8.5 Etablering af en landsdækkende organisation med regionale hubs, herunder på sjælland .....	105
8.6 Bedre koordination af branding og markedsføring .....	107
8.7 Bedre koordination mellem regionale og subregionale initiativer .....	107
8.8 Bedre koordination mellem regionale og lokale initiativer .....	108
8.9 Alternativ: et væsentligt klarere samarbejde end i dag .....	109
<b>Bilag 1 Liste over interviewede forskningsinstitutioner, klynge- og netværksorganisationer samt virksomheder</b> .....	<b>109</b>

# Forord

Denne analyse af den danske fødevareresektor er bestilt og finansieret af Vestdansk Erhvervs-samarbejde – et samarbejde mellem de tre vestdanske Vækstfora i Region Syddanmark, Region Midtjylland og Region Nordjylland.

Vestdansk Erhvervs-samarbejde har med analysen ønsket en uvildig analyse af sektorens perspektiver og udfordringer samt af den eksisterende erhvervsfremmeindsats over for erhvervet - med særlig fokus på klynge- og netværksindsatsen i det vestdanske område.

Der er i dag en lang række klyngeorganisationer og netværk, der understøtter udvikling, samarbejde og innovation i fødevareresektoren. Både på lokalt, subregionalt, regionalt og nationalt niveau. Hertil kommer flere statslige fødevarerinitiativer, der sigter på international markedsføring af den danske fødevareresektor.

Analysens vigtigste formål er at skabe et videngrundlag for at videreudvikle erhvervsfremmeindsatsen over for fødevarerhvervet, herunder at komme med anbefalinger til justeringer i klynge- og netværksindsatsen. Med dette udgangspunkt har analysen omfattet følgende elementer;

- En kortlægning af fødevarerhvervets størrelse, vækst, struktur og sammensætning (kapitel 2).
- En analyse af de vigtigste trends og teknologier, der påvirker sektoren i dag og i de kommende år, og som derfor er vigtige temaer i den fremtidige klyngeindsats (kapitel 3).
- En analyse af sektorens vigtigste vækstudfordringer og dens fremtidige efterspørgsel efter klynge- og netværksydelser (kapitel 4).
- En kortlægning af den nuværende klynge- og netværksindsats med fokus på de eksisterende organisationers antal, geografiske placering, størrelse, målgrupper, aktiviteter, mv. (kapitel 5).
- En analyse af 1) snitflader, overlap, gaps og sammenhæng i den samlede klynge- og netværksindsats samt 2) virksomhedernes kendskab til de nuværende organisationer og deres ydelser (kapitel 6).
- Opstilling af principper for den fremtidige klynge- og netværksindsats på fødevarerområdet (kapitel 7).
- Anbefalinger til videreudvikling af erhvervsfremmeindsatsen over for fødevarerhvervet – med fokus på klynge- og netværksorganisationernes struktur, snitflader og aktiviteter (kapitel 8).

Analysen er baseret på desk research samt på interviews med 16 klynge- og netværksorganisationer, ca. 50 virksomheder samt fem videninstitutioner (se bilag 1). Virksomhederne er udvalgt, så de repræsenterer forskellige dele af sektoren og henholdsvis iværksættere, mindre virksomheder, mellemstore virksomheder og store virksomheder. Det har ikke været et krite-

rium, at virksomhederne skulle have erfaringer med at gøre brug af eksisterende klynge- og netværksorganisationer.

De interviewede fødevarevirksomheder udgør kun en meget lille andel af de mange fødevarevirksomheder, der findes i Danmark. Det betyder selvsagt, at resultaterne skal fortolkes varsomt.

For at få så valide resultater som muligt ud fra det begrænsede antal interviews er virksomhederne udvalgt ud fra flere kriterier.

En række af virksomhederne er udvalgt fra CVR-registret, med en spredning på alle de brancheundergrupper inden for fødevareerhvervet, der følger af Danmarks Statistiks branchekodning på fir cifret niveau.

Vi har endvidere sikret os, at virksomhederne var spredt på alle de tre vstdanske regioner (vi har også, efter aftale med opdragsgiver, interviewet enkelte større, østdanske fødevarevirksomheder, når disse havde en særlig betydning for klyngen – fx Chr. Hansen i Hørsholm).

I udvælgelsen af virksomhederne er der udvalgt relativt flere store virksomheder end disses andel af det samlede antal fødevarevirksomheder. Det skyldes, at selv om klynge-samarbejderne måske er vigtigst for de små og mellemstore virksomheder, så er de store virksomheders opbakning til klynge-samarbejder vigtigt, hvis dette skal være succesfuldt.

Vi har endvidere tilstræbt at få en overvægt af virksomheder med høj innovationsaktivitet – bl.a. ved at udtage virksomheder, som opdragsgiver, eller videninstitutioner, har peget på.

Endelig har vi udpeget et antal virksomheder blandt en gruppe, som klyngeorganisationerne har udpeget for os. Det er sket for at sikre os, at der i populationen var tilpas mange virksomheder med konkrete erfaringer fra klyngearbejdet. Denne gruppe virksomheder kendte i sagens natur alle de klynger, der havde udpeget dem, og kan derfor ikke anvendes til at sige noget om organisationernes kendskabsgrad.

Vores arbejde er blevet fulgt af en styregruppe med repræsentanter fra Region Syddanmark, Region Midtjylland og Region Nordjylland. Der har derudover været en følgegruppe, hvor også Region Sjælland og Region Hovedstaden har været repræsenteret.

Analysen er udarbejdet i et samarbejde mellem IRIS Group, Lauritzen Consulting, GEMBA Innovation og Oxford Research. Det skal understreges, at konklusioner og anbefalinger i rapporten alene udtrykker de fire virksomheders sammenfatning af den gennemførte research. De er således ikke nødvendigvis udtryk for Vstdansk erhvervs-samarbejdes vurderinger og synspunkter.

August, 2017

IRIS Group

Lauritzen Consulting

GEMBA Innovation

Oxford Research

# Kapitel 1

## Sammenfatning

### 1.1 OM FØDEVAREKLYNGEN

Den samlede danske fødevareklynge omsatte i 2015 for 639 mia. kr. og rummede 271.000 arbejdspladser. Fødevareklyngens samlede eksport var i 2015 ca. 152 mia. kr.

Sektoren har dermed stor samfundsøkonomisk betydning. Det gælder ikke mindst i Vestdanmark, der dækker 65 procent af alle arbejdspladser i klyngen.

Der er en vis specialisering. Region Midtjylland er størst på kød og fjerkræ, Region Nordjylland er størst på fiskeprodukter, og Region Syddanmark er størst på andre fødevareprodukter, herunder bl.a. drikkevarer og nydelsesmidler.

Klyngen har i de seneste år haft en positiv udvikling. Det gælder ikke mindst inden for fødevarefremstilling, hvor produktiviteten er steget betydeligt. Klyngen er også blevet bedre til at producere varer med høj værdi - således udgør andelen af "højværdivarer" med en pris på mindst 20 pct. over EU-gennemsnittet nu 42 pct. Det gør Danmark til et af de lande, hvor højværdivarer udgør den største andel af fødevareeksporten.

Analysen viser, at en række markeds-mæssige og teknologiske trends kommer til at præge udviklingen i sektoren i de kommende år. Det stiller store krav til virksomhedernes evne til at omstille sig, til innovation og til samarbejde gennem hele værdikæden. Det er i dette lys, at behovet for at styrke erhvervsfremmeindsatsen – herunder klynge- og netværksindsatsen – skal ses.

I analysen har vi identificeret seks, sammenhængende trends som særligt vigtige;

- Sundhed. Forbrugere på tværs af markeder ønsker en sundere livsstil, og fødevareprodukter spiller en stor rolle heri.
- Miljø og bæredygtighed, herunder økologi, dyrevelfærd, madspild, trends mod mere plantebaseret protein samt 'free-from' er vigtige trends, der forventes at få stigende betydning i de kommende år.
- Ingredienser og life-science udgør en branche og en markedstrend bl.a. med fokus på identificering af naturlige tilsætningsstoffer, funktionelle egenskaber, nye analysemetoder samt udnyttelse af restprodukter.
- Convenience, i form af nemme måltidsløsninger for forbrugeren, slår igennem i kategorier og forarbejdningsgrader, fra råvarer og halvfabrikata til færdige måltidsløsninger.
- Lokale, autentiske produkter fra en bestemt egn, region eller nation og baseret på råvarer med en historie og en håndværkspræget forarbejdning er i vækst.

- Digitalisering og big data er en megatrend, der rammer de fleste sektorer, som kan gøre fødevarer virksomhederne mere konkurrencedygtige, styrke produktinnovationen samt skabe nye forretningsmodeller.

Til sammen skaber disse trends et stort innovationspres. De skaber nye muligheder for innovative iværksættere og SMV'er samt for store virksomheder, der investerer i forskning og udvikling. Samtidig udfordrer de den konventionelle del af sektoren, der i højere grad konkurrerer på pris og ikke har samme kontakt til markeder, videninstitutioner, mv.

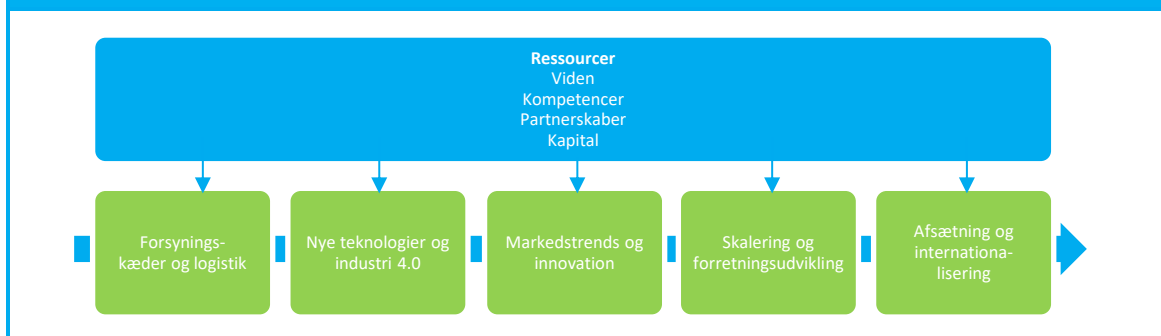
## 1.2 VÆKSTBARRIERER

Som udgangspunkt for at vurdere behovet for klynge- og netværksydelser har vi kortlagt, hvad der er centrale vækstbarrierer i forskellige dele af sektoren. Vækstbarriererne er for de fleste virksomheder tæt knyttet til evnen til – og mulighederne for – at arbejde med de skitserede trends. Samtidig er der for især innovative iværksættere og SMV'er, der baserer sig på nye trends, en række udfordringer knyttet til salg, skalering, internationalisering, produktion, mv.

De centrale trends stiller også stigende krav til samarbejde på tværs af værdikæden – og til etablering af nye værdikæder. Samtidig øges behovet for at samarbejde med videninstitutioner – og i det hele taget koble sig op på den forskning, der foregår på de ovennævnte områder.

Vi har i analysen identificeret fem forskellige kategorier af vækstudfordringer, som det fremgår af figur 1.1.

**Figur 1.1. Fødevarer virksomhedernes vækstudfordringer**



Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

Udfordringerne i den venstre del af figuren relaterer sig til virksomhedernes underleverandører og produktionsteknologier, mens udfordringerne mod højre handler om virksomhedernes evne til at afkode markedet og afsætte produkterne. Fra venstre mod højre omfatter de;

- **Forsyningskæder og logistik**, dvs. barrierer, som fx er relateret til at identificere gode underleverandører af råvarer og ingredienser, kvalitetssikring af råvarer og at sikre stabile forsyningskanaler.
- **Nye teknologier og industri 4.0**, som er vækstudfordringer relateret til at introducere og anvende teknologier, som fx big data, Internet of Things, automatisering eller an-

vendelsen af bioteknologiske højværdiingredienser, der kan have stor betydning for virksomhedens evne til at skabe vækst og skalere forretningen.

- **Markedstrends og innovation**, der handler om udfordringer forbundet med at aflæse trends – og på den baggrund udvikle nye fødevarerprodukter eller koncepter.
- **Skalering og forretningsudvikling**, der handler om udfordringer med at omstille virksomheder til vækst, fx tilpasse produkter til nye markeder, udvikle organisationen og tiltrække kvalificeret arbejdskraft.
- **Afsætning og internationalisering**, som er vækstbarrierer, der handler om at få produkterne ud på det nationale eller globale marked, fx i forhold til adgangen til detailkæder, aflæsning af udenlandske forbrugerpræferencer mv.

Vækstbarriererne varierer naturligvis på tværs af virksomheder og på tværs af forskellige branchesegmenter (fx kød, fisk, drikkevarer, gartnerier, ingredienser, støtterhverv, mv.).

På tværs af de forskellige branchesegmenter har vi i analysen identificeret fem forskellige typer af virksomheder, der er karakteriseret ved forskellige forudsætninger og udgangspunkter. Og som derfor også står over forskellige potentialer og barrierer knyttet til de fem overskrifter i figur 1.1.

Lidt forsimplet kan klyngen deles op i to grupper af virksomheder;

- "Konventionelle" fødevarerproducenter (med tilhørende underleverandører), der primært konkurrerer baseret på pris/enhed.
- Innovationsorienterede fødevareraktiviteter (med tilhørende underleverandører og kunder), der er orienteret mod nye fødevareretrends og teknologier.

Disse to "arketyper" er i analysen betegnet som henholdsvis *volumendrevne* og *værdidrevne*. Hvor de volumendrevne virksomheders forretningsmodel primært er orienteret mod at konkurrere på pris og mængde, differentierer de værdidrevne virksomheder sig ved at tilføje deres produkter øget værdi, fx gennem gode råvarer, design, nye ingredienser, servicekoncepter, storytelling mv.

I tabellen neden for har vi opsummeret de vigtigste vækstudfordringer knyttet til de to typer af virksomheder, idet tabellen også skelner mellem iværksættere, SMV'er og store virksomheder.

**Tabel 1.1. Virksomhedstyper og vækstudfordringer i fødevarerbranchen**

Virksomhedstype	Udfordringer
Iværksættelse	<p><b>Forsyningskæder og logistik:</b> Ustabil og dyr adgang til råvarer</p> <p><b>Skalering og forretningsudvikling:</b> Markedsmodning af produkter.</p> <p><b>Afsætning og internationalisering:</b> Vanskeligt at afsætte produkter, fx i detailhandel.</p>
Volumendrevne fødevarer-SMV'er	<p><b>Innovation og afkodning af nye trends:</b> Manglende viden om nye trends. Behov for ny viden ift. at tilføje produkter værdi. Begrænsede ressourcer/kompetencer til vidensamarbejde.</p> <p><b>Nye teknologier og industri 4.0.</b> Mangel på viden og kompetencer ift. at implementere nye fødevareteknologier.</p> <p><b>Skalering og forretningsudvikling:</b> Mangel på basal viden om forretningsudvikling og projektstyring. Kompetenceforsyning i yderområder.</p>
Værdidrevne fødevarer-SMV'er	<p><b>Forsyningskæder og logistik:</b> Begrænset adgang til højkvalitetsråvarer/højværdiingredienser.</p> <p><b>Nye teknologier og industri 4.0:</b> Viden og kompetencer om fleksible produktionsteknologier (fx 3D-print) samt digitalisering og automatisering.</p> <p><b>Innovation og afkodning af nye trends:</b> Opbygning af relationer til videnmiljøer uden for et "klassisk" fødevarerfokus (fx design, digitalisering mv.).</p> <p><b>Skalering og forretningsudvikling:</b> Opbygning af stærke værdikædepartnerskaber.</p> <p><b>Afsætning og internationalisering:</b> Konservatisme blandt forbrugere ift. nye produkter. Vanskeligt at navigere på udenlandske fødevarermarkeder.</p>
Volumendrevne store fødevarer-virksomheder	<p><b>Forsyningskæder og logistik:</b> Transition til værdidreven tilgang kræver nye underleverandører (fx økologi, ingredienser mv.)</p> <p><b>Nye teknologier og industri 4.0:</b> Trends kræver mere fleksibelt produktionsapparat og integration af nye teknologier ift. forbrugerne.</p> <p><b>Innovation og afkodning af nye trends:</b> Opbygning af stærke værdikædepartnerskaber med leverandører og SMV'er samt partnerskaber med førende videnmiljøer.</p> <p><b>Skalering og forretningsudvikling:</b> Manglende viden og kompetencer ift. opbygning af nye fødevarerkoncepter. Behov for kulturforandringer i virksomhederne.</p> <p><b>Afsætning og internationalisering:</b> Imageproblemer for konventionelle producenter.</p>
Værdidrevne store fødevarer-virksomheder	<p><b>Innovation og afkodning af nye trends:</b> Udvikling og produktion af højværdifødevarer med meget lange udviklingshorisonter. Adgang til specialister. Øget anvendelse af data. Indsigt i samspillet mellem forskellige trends, og hvordan det kan anvendes i produktudviklingen.</p>

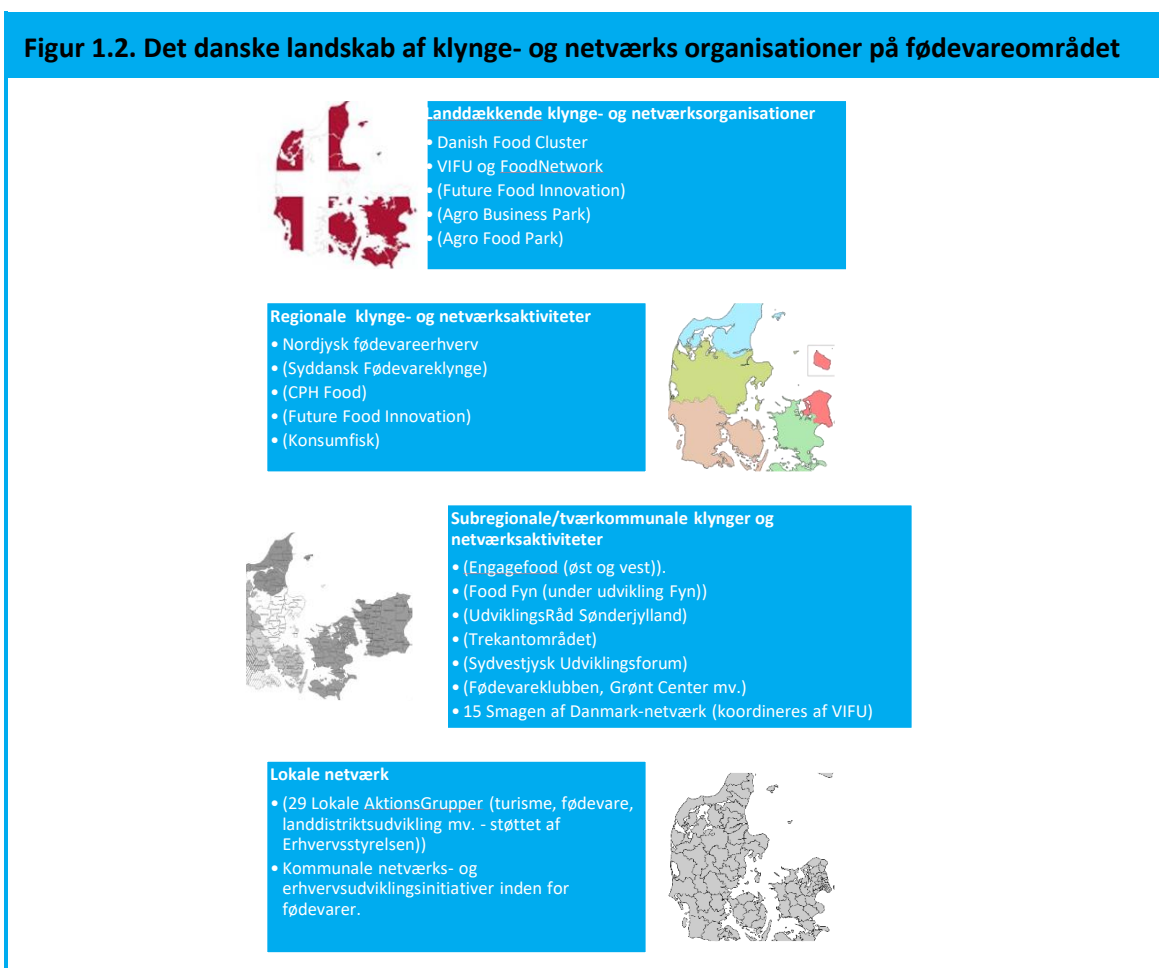
Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

### 1.3 KLYNGE- OG NETVÆRKSSTRUKTUREN PÅ FØDEVAREOMRÅDET

Som grundlag for at vurdere behovet for at styrke/reorganisere klynge- og netværksindsatsen, har vi foretaget en samlet kortlægning af klynge- og netværksoperatørerne og deres ydelser. I



forhold til deres geografiske udbredelse kan klyngerne opdeles i fire hovedgrupper, jf. figur 1.2.



*Note: Aktører anført i parentes er klyngelignende aktører, der har til formål at styrke fødevarerklyngen, men enten er projektfinansierede, midlertidige tiltag, klyngeunderstøttende (fx forskerparker) eller lignende, men som ikke har medlemmer*

De landsdækkende organisationer omfatter Danish Food Cluster (DFC) i Aarhus samt VIFU/FoodNetwork i Holstebro.

De regionale organisationer omfatter Nordjysk FødevarerErhverv, Future Food Innovation<sup>1</sup> (FFI) i Region Midtjylland, Syddansk Fødevarerklynge samt CPH Food i Region Sjælland og Region Hovedstaden. Ikke alle disse organisationer er egentlige klyngeorganisationer med en medlemskreds af virksomheder. FFI er fx en klyngelignende operatør, der finansierer udviklingsprojekter i innovative fødevarer-SMV'er.

Hertil kommer et stort antal subregionale og især lokale organisationer.

Set på tværs af alle niveauer (national, regional, subregional og lokalt er der mere end 60 organisationer, der arbejder med klynge- og netværksrelaterede aktiviteter på fødevarerområdet.

<sup>1</sup> FFI er en regional organisation, der har besluttet at blive landsdækkende, og er derfor i denne figur vist begge steder. FFI er nærmere beskrevet i kapitel 5

Det er især de mange lokale organisationer, der trækker tallet op. De lokale organisationer fokuserer dog primært på branding og markedsføring af lokale fødevarerkoncepter. Det er således primært de subregionale, regionale og nationale aktører, der beskæftiger sig med de skitserede trends og vækstbarrierer, og hvor der således er behov for at efterse indsats og struktur.

En vigtig del af infrastrukturen på området tegnes også af nationale fødevarerinitiativer med henblik på at brande danske fødevarer – herunder Madkulturen, Food Organisation of Denmark ("FOOD") og Fødevarerfortællingen.

Endelig har Danmark mange stærke videninstitutioner, der forsker i fødevarer og i relaterede teknologier. Det gælder i første række DTU, Københavns Universitet og Aarhus Universitet, men også Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og RUC har aktiviteter på området. Teknologisk Institut omfatter i dag også Agrotech (som tidligere var selvstændigt). Herudover har en række professionshøjskoler og erhvervsakademier aktiviteter på området og uddanner arbejdskraft, der er vigtig for sektoren.

## 1.4 UDFORDRINGER I DEN NUVÆRENDE KLYNGE- OG NETVÆRKSINDSATS

Vi har interviewet i alt ca. 50 virksomheder om bl.a. deres brug af de eksisterende operatører og deres fremtidige behov for klynge- og netværksindsatser.

Det generelle billede er, at brugerne af de eksisterende klynge- og netværksaktiviteter er tilfredse og oplever en positiv værdiskabelse.

Analysen viser imidlertid også, at der er en række udfordringer og svagheder knyttet til den eksisterende indsats, når der ses på tværs af de mange operatører. De samler sig i følgende punkter;

- Svagt kendskab til operatørerne i store dele af erhvervet.
- For beskedent samspil og manglende henvisninger i dele af klyngelandskabet.
- Mangel på kritisk masse i de landsdækkende og regionale klyngeorganisationer.
- Manglende styrke i indsatsen for matchmaking og fremme af vidensamarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner.
- For lille deltagelse af støtteerhverv og underleverandører.
- Beskedent bidrag til at løfte fødevarerklyngens samlede rammebetingelser.

### **Svagt kendskab til operatørerne i store dele af erhvervet**

De gennemførte interview viser, at mange fødevareraktiviteter (specielt mindre virksomheder) har et beskedent kendskab til klynge- og netværksoperatørerne. Det gælder også til de operatører, hvor virksomhederne er i den primære målgruppe.

De mange operatører fremhæves som en væsentlig del af årsagen hertil. Men herudover kan det også spille en rolle, at organisationerne hver især har små sekretariater og derfor har forholdsvis begrænsede ressourcer til markedsføring og opsøgende arbejde.

Hertil kommer dog også, at en del fødevarevirksomheder – specielt de volumendrevne – kun i begrænset omfang orienterer sig mod klyngeorganisationerne.

### **For beskedent samspil og manglende henvisninger i dele af klyngelandskabet**

Analysen i kapitel 6 viser, at klyngestrukturen giver en del overlaps mellem de udbudte ydelser. Der er således et vist overlap i udbuddet af konferencer og seminarer og i netværksdannelsen. Det vigtigste overlap er på matchmaking og projekter, især mht. innovations- og videnprojekter, hvilket vi ser som det største problem – fordi indsatsen her samtidig er utilstrækkelig. Der er også et betydeligt overlap inden for branding og markedsføring, hvor aktørerne på næsten alle geografiske niveauer gør en indsats, og hvor også den statslige indsats bærer præg af knopskydning.

### **Mangel på kritisk masse i de landsdækkende og regionale klyngeorganisationer**

De eksisterende klynge- og netværksorganisationer er generelt små med sekretariater af en beskedent størrelse. En række af de interviewede virksomheder peger i den sammenhæng på, at flere af organisationer både mangler ressourcer og kompetencer i forhold til at arbejde med de trendrelaterede udfordringer. Og at nogle af de centrale klyngeaktører arbejder med "gårsdagens fødevaretrends".

I forlængelse heraf peger flere virksomheder på et stigende behov for at se på tværs af trends. Det kræver et udbygget samarbejde med klynger og videnmiljøer på andre områder som design, antropologi, IT, sundhed, mv. Igen er denne opgave vanskelig at løfte pga. de relativt begrænsede ressourcer hos hver af de eksisterende operatører.

### **Manglende styrke i indsatsen for matchmaking og fremme af vidensamarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner**

Udviklingen inden for de skitserede trends (især sundhed, digitalisering og life science) skaber et stort behov for øget vidensamarbejde. Vores vurdering er, at klynge- og netværksoperatørernes indsats på dette område samlet er utilstrækkelig. Det er således vores vurdering, at virksomheder i en række tilfælde ikke ledes til den bedste og mest relevante videninstitution – primært fordi klyngeorganisationerne i en række tilfælde har gode regionale kontakter, men mindre gode kontakter i forhold til resten af landet. Klyngeorganisationerne har endvidere ikke styrke til at gå i dialog med universiteter om at udvikle nye projekter samtidig med, at de centrale videnmiljøers engagement i specielt de landsdækkende klynger kan styrkes.

### **For lille deltagelse af støtteerhverv og underleverandører**

Hvis virksomhederne skal arbejde effektivt og innovativt med de skitserede trends, kræver det i stigende grad samarbejde med virksomheder i alle dele af værdikæden. I den sammenhæng peger flere virksomheder på, at de eksisterende klynge- og netværksaktiviteter i for beskedent omfang har deltagelse af fx udstyrsproducenter, IT- og datavirksomheder, rådgivningsvirksomheder, råvareproducenter og samt detailvirksomheder.

### **Beskedent bidrag til at løfte fødevareklyngens samlede rammebetingelser**

Modsat klyngeorganisationer på andre områder bidrager klyngeorganisationerne på fødevareområdet kun i begrænset omfang til indsatsen for at løfte fødevareerhvervets rammebetingelser på områder, hvor de ikke selv er operatører, men kan bidrage med viden og idéer. Vi er klar over, at der skal være en klar grænsedragning til brancheorganisationerne, der fx er centrale på områder som lovgivning vedr. primærproduktion, miljøforhold, arbejdsmarkedsforhold mv. Men det ville være en fordel, hvis klyngeorganisationerne fx i højere grad havde ressourcer til spille ind til ansøgningscalls på forsknings- og innovationsområdet, eller til at formidle offentlige-private samarbejdsprojekter (fx om sund mad i offentlige institutioner som hospitaler og plejehjem).

En anden naturlig opgave for en stærk klyngeorganisation vil være at analysere og stille forslag, der kan forbedre klyngens adgang til kompetent arbejdskraft på alle niveauer. De kan også spille en vigtig rolle i at gå dialog med forskningsinstitutioner om nye fokusområder i forskningen og fx udvikling af forslag til grand solution projekter.

## **1.5 PRINCIPPER FOR ORGANISERINGEN AF KLYNGEORGANISATIONERNE**

De mange klynge- og netværksorganisationer i Danmark på fødevareområdet sikrer ganske vist, at en stor andel af de danske fødevarevirksomheder har en klynge- eller klyngelignende organisation "lige om hjørnet", og at klyngeorganisationerne dermed har en høj grad af tilgængelighed og lokal/regional tilstedeværelse. Det nuværende udbud giver imidlertid en række andre problemer, jf. afsnit 1.4.

Herudover betyder den nuværende struktur, at der i en del tilfælde er et vist konkurrenceforhold mellem organisationerne. Den samme virksomhed kan derfor få henvendelser om medlemskab og aktiviteter fra flere organisationer. Konkurrenceforholdet kan også betyde, at fødevarevirksomhederne ikke altid ledes frem til den bedst mulige samarbejdspartner, hvis denne ikke er en del af netværket hos den organisation, hvor virksomheden er medlem. En del af de mange organisationer er endvidere midlertidige projektorganisationer, som dør ud eller erstattes af nye organisationer med et andet navn.

På den ene side er det vigtigt med agilitet i de offentlige tilbud og organisationer, efterhånden som fødevaretrends såvel som virksomhedernes udfordringer og innovationsbehov ændrer sig. På den anden side giver det en flygtighed i organisationsbilledet, som kan være en hæmsko for virksomhedernes overblik over systemets aktører.

Som grundlag for en reorganisering af indsatsen har vi opstillet følgende principper for, hvordan klyngesystemet kan indrettes:

- 1) Hver enkelt klyngeorganisation skal have tilstrækkelig kritisk masse til at løse sine opgaver på et højt kvalitetsniveau, herunder proaktivt forholde sig til nye trends og udfordringer i erhvervet. Klyngeorganisationerne bør også have kritisk masse til at kende de enkelte faglige områder, de beskæftiger sig med, hvilket kan fordre en vis specialisering.

- 2) Klyngestrukturen skal være så overskuelig, at hver enkelt organisation har en høj kendskabsgrad hos relevante, potentielle medlemmer.
- 3) Der skal være en klar arbejdsdeling mellem klyngeorganisationerne, som holder overlappet i indsatsen nede på et absolut minimum, sikrer klare snitflader og giver organisationerne incitament til at henvise til hinanden. Herudover bør der – jf. ovenfor – også være klare snitflader til erhvervsorganisationer og andre erhvervsfremmeaktører
- 4) Klyngerne skal være tilgængelige, således at de fremstår som attraktive og nemme at gøre brug af for iværksættere og SMV'er
- 5) Klyngerne skal være behovsstyrede. Det betyder i praksis, at de skal være opsøgende og tage afsæt i virksomhedernes vækstudfordringer og behov for bl.a. innovation og forretningsudvikling.
- 6) Klyngerne skal have incitament til at lede virksomhederne hen til den bedst mulige nationale eller internationale aktør til at løse virksomhedernes udfordringer.

## 1.6 ANBEFALINGER

Vi vurderer samlet, at der er behov for en betydelig reorganisering af klyngeindsatsen for at adressere de udfordringer, der er beskrevet i afsnit 1.5.

Først og fremmest foreslår vi at samle de aktiviteter, der i dag udføres af landsdækkende og regionale klyngeorganisationer, i én stærk, landsdækkende organisation med en del af medarbejderne placeret i "hubs" i de enkelte regioner.

De vil skabe mulighed for;

- At eliminere eksisterende overlaps og snitfladeproblematikker.
- At skabe en organisation, der har kritisk masse til at arbejde med trends og deres betydning for forskellige segmenter af klyngen (kød, fisk, grønt, mejeriprodukter, sammensatte produkter, ingredienser, foder mv.). Herunder udbyde en vifte af konferencer, events, seminarer, tematiske netværk, mv.
- At styrke rekrutteringen og det opsøgende arbejde, herunder sikre både flere medlemmer fra – og et større samarbejde med – relevante støtteerhverv.
- At professionalisere indsatsen for at fremme matchmaking og vidensamarbejde.

Herudover vil en samling af disse aktører i én organisation naturligvis skabe en række stor-drifts- og specialiseringsfordele. Herunder kan de samlede ressourcer brugt på administration reduceres betydeligt.

Samtidig skal etableringen af regionale hubs sikre en god balance mellem kritisk masse, specialisering og regional/lokal tilgængelighed, jf. principperne i forrige afsnit. De regionale hubs kan samtidig etableres med en faglig profil, der matcher den regionale specialisering – eksempelvis fisk og skaldyr i Nordjylland. Der kan evt. tilknyttes en mindre styregruppe bestående af erhvervsledere til hver hub. Vi foreslår endvidere, at der som led i en regional hub struktur også

arbejdes for at etablere en regional hub for Greater Copenhagen som led i national klyngeorganisation. Den sidste kan omfatte de aktiviteter, der i dag udbydes af CPH Food (opsøgende arbejde mhp. at afdække innovationsperspektiver i SMV'er og matchning med forskere og studerende).

Indsatsen for branding af (alle) danske fødevarer i udlandet og nationalt, samt branding af Danmark som et interessant land at placere ny fødevarerproduktion i, vil oplagt også kunne klares bedst af en landsdækkende klyngeorganisation. Også indsatsen for at arbejde med udviklingen af fødevarerhvervets rammevilkår bredt bør håndteres af en landsdækkende organisation.

Flere regionale og subregionale organisationer udbyder i dag 1-1 sparring med fødevarer virksomheder (bl.a. vedr. vækst og skalering i iværksættere og mindre virksomheder). I Syddanmark i et tæt samarbejde med Væksthuset. Denne opgave vil fremadrettet kunne varetages af de regionale hubs. Det vil bl.a. kunne give nogle specialiseringsfordele, hvor fx virksomheder inden for fiskeindustrien kan henvises til den nordjyske hub, osv.

Et overordnet mål for en national klyngeorganisation bør endelig være at øge det samlede antal virksomheder, der er medlem af en klyngeorganisation - og betaler medlemskontingent eller betaler for konkrete ydelser fra klyngen.

Vi foreslår endvidere, at det betydelige antal subregionale og de lokale fødevarerorganisationer *ikke* som udgangspunkt bliver en del af denne fusionsproces, men at disse organisationer får mulighed for at deltage i arrangementer mv. i en landsdækkende klynge på fordelagtige vilkår. Det vil sige, at der skabes en større tilknytning til den landsdækkende organisation. Der bør således etableres et tættere samarbejde, hvor der skabes incitament til, at disse organisationer i langt højere grad henviser til en national klyngeorganisation. Og dermed også orienterer sig mod de behov, som deres medlemmer har i forhold til innovation, samarbejde og trendforståelse.

Herudover tjener fx de lokale organisationer et vigtigt formål omkring lokal branding og basal netværksdannelse, som vil være svært at varetage fra en national klyngeorganisation.

Vi er klar over, at en proces, hvor en række organisationer samles til én organisation, vil kunne skabe udfordringer og kræve en del dialog og forberedelse. I kapitel 8 har vi derfor opstillet et forslag til trinvis proces, som kan lede til en samlet, landsdækkende organisation. Og hvor visionen om en stærk national klyngeorganisation er drivkraften for de trinvis tiltag.

# Kapitel 2

## Den danske fødevarerektor – størrelse, vækst og segmenter

### 2.1 OMSÆTNING, BESKÆFTIGELSE OG ANTAL VIRKSOMHEDER

Den danske fødevarerektor og afledte erhverv fylder betydeligt i den danske økonomi. Den samlede danske fødevarerklynge – hele ressourceområdet – omsatte i 2015 for 639 mia. kr. og rummede 271.000 arbejdspladser. Heraf omsatte fremstillingssektoren (forædling af fødevarer) for 149 mia. kr., mens primære erhverv (landbrug, gartneri og fiskeri) omsatte for 74 mia. kr.<sup>2</sup>.

Fremstillingserhverv og støtteerhverv (fx maskiner til fødevarereproduktion og rådgivning) samt til dels service og handel er i centrum for den regionale erhvervsfremmeindsats på fødevarerområdet<sup>3</sup> og for denne analyse. Disse erhverv skaber samlet ca. 200.000 arbejdspladser, omsætter for 565 mia. kr. og rummer knapt 14.500 virksomheder, jf. tabel 2.1.

**Tabel 2.1 Antal firmaer, omsætning og arbejdspladser i ressourceområdet fødevarer, 2015**

Delområde	Antal firmaer	Omsætning (mia. kr)	Arbejdspladser	Årsværk
Fremstillingserhverv	1.568	149	51.768	41.569
Støtteerhverv	702	67	20.805	20.176
Serviceerhverv og handel	12.194	349	127.202	72.645
<b>Subtotal</b>	<b>14.464</b>	<b>565</b>	<b>199.775</b>	<b>134.390</b>
Primære erhverv	20.941 (heraf 9.768 heltidsbedrifter)	74	71.350 (heraf 39.014 i heltidsbedrifter)	49.615 (heraf 34.246 i heltidsbedrifter)
<b>Total</b>	<b>35.405</b>	<b>639</b>	<b>271.125</b>	<b>184.005</b>

Kilde: Danmarks Statistik, Ressourceområder

### 2.2 EKSPORT

Fødevarerklyngens samlede eksport udgjorde i 2015 på ca. 152 mia. kr. En række virksomheder og brancher er stærkt eksportorienterede, mens andre dele af sektoren er mere hjemmemarkedsorienterede.

<sup>2</sup> Alle tal fra Danmarks Statistik.

<sup>3</sup> Erhvervsfremmeindsatsen kan generelt set ikke adressere primærproduktion.

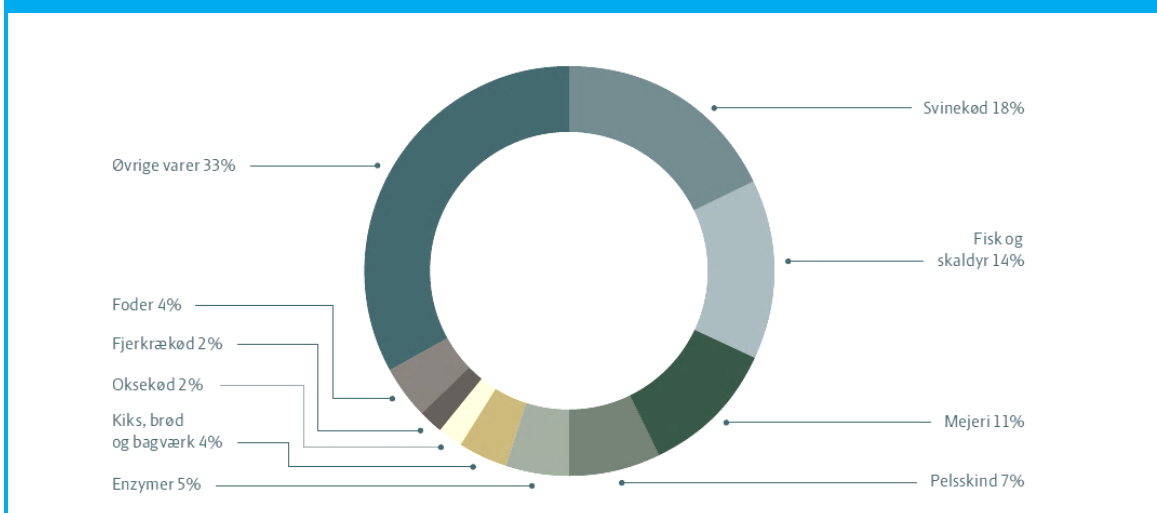
De vigtigste markeder er:

- Tyskland med 17 pct.
- Kina med 10 pct.
- Sverige med 9 pct.
- UK med 8 pct.
- Norge, Italien, Polen, Holland, USA og Japan alle med 3-4 pct.
- Den resterende eksport på 34 pct. fordeler sig på en lang række markeder.

Eksporten har over de senere år været stabil/stagnerende, men der sker til gengæld en gradvis forandring af eksporten væk fra nærmarkederne hen mod mere fjerne markeder, hvor væksten er større.

Især er markederne i Asien i vækst. Således forventes især øget eksport til lande som Kina, Japan, Sydkorea og Vietnam.

**Figur 2.21. Fødevarerklængens eksport opdelt på varer, 2015 i pct.**



Kilde: Landbrug & Fødevarers udenrigshandelsstatistik baseret på Danmarks Statistik

De vigtigste varegrupper, der eksporteres, er svinekød, fisk og skaldyr, mejeriprodukter og enzymer, mens resten fordeler sig på en større gruppe af produkter.

Eksporten af økologiske varer – på tværs af varegrupper – er lav, men i vækst. Den udgjorde i 2015 1,7 mia.kr., og den forventes at vokse yderligere i de kommende år.

Landbrug & Fødevarer har opgjort eksporten på typen af varer i forhold til deres værdi. Det viser, at 42 pct. af klyngens eksport er såkaldte 'højværdivarer', dvs. varer som opnår en merpris på mindst 20 pct. sammenlignet med gennemsnittet for de samme varer i EU.

Det svarer til, at mere end 65 mia. kr. af fødevarerklængens eksport var højværdivarer, hvilket gør Danmark til et af de lande, hvor højværdivarer udgør den største andel af fødevarereksporten.

Det viser samtidig, at innovation har stor betydning for fødevarerklængens eksport.



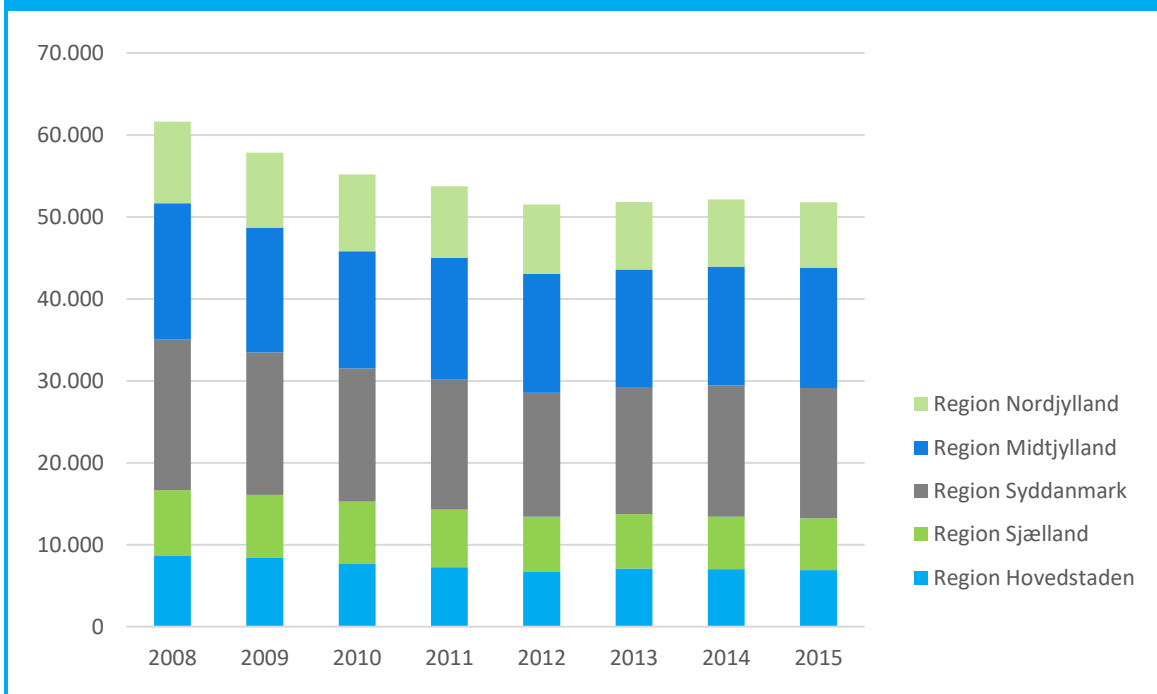
## 2.3 FØDEVAREKLYNGENS SEGMENTER

I primærerhvervene sker der løbende en strukturudvikling mod færre, større bedrifter/virksomheder, som er reduceret med 26 pct. på bare seks år.

Fremstilling af fødevarer udføres af knapt 1.600 virksomheder med en omsætning på ca. 150 mia. kr. og ca. 52.000 arbejdspladser, jf. tabel 2.1 oven for. Beskæftigelsen er faldet, mens omsætningen er steget. Dette er udtryk for en pæn produktivitetsudvikling.

Den regionale fordeling af arbejdspladser i fremstillings erhverv viser, at hovedparten af beskæftigelsen er i Region Syddanmark og i Region Midtjylland, efterfulgt af Region Nordjylland.

**Figur 2.32. Udvikling i antal arbejdspladser i fødevarerfremstillingserhverv fordelt på regioner, 2008-15**



Kilde: Danmarks Statistik, ressourceområder

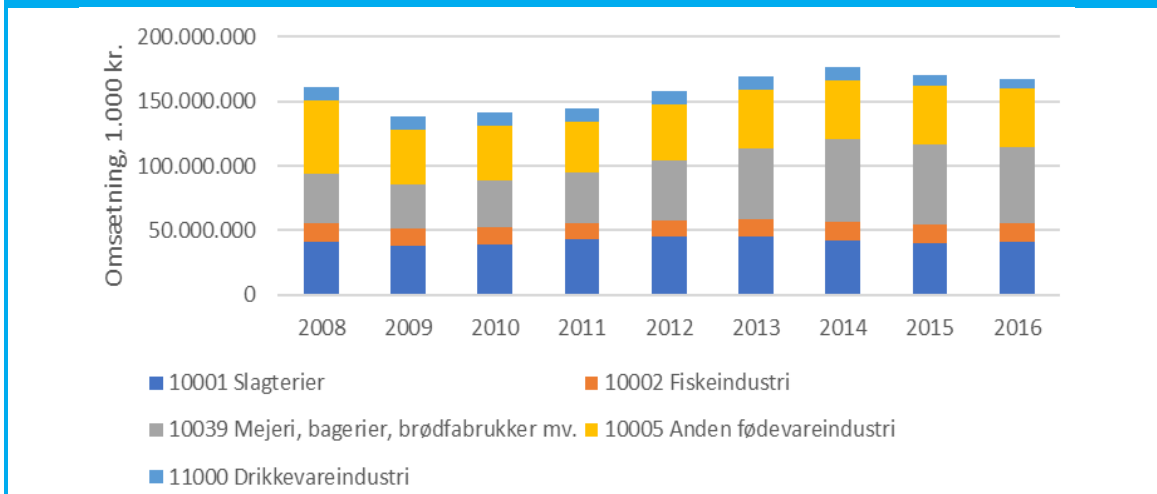
Fremstilling inden for støtteeerhverv dækker over især udstyr, maskiner og emballager, hvor omsætningen er markant stigende - og støtteeerhverv spiller en afgørende rolle for udvikling og innovation i store dele af den fødevarerproducerende del af sektoren<sup>4</sup>, ligesom ingrediensbranchen gør det. Service, herunder engros- og detailhandel, har ligeledes en stor omsætning og en betydelig beskæftigelse.

Fødevarerfremstilling kan endvidere opledes på underbrancher.

<sup>4</sup> DI (2014): "Fødevarer teknologi – en dansk styrkeposition".

Slagterier, mejerier og bagerier/brødfabrikker fylder omsætnings- og beskæftigelsesmæssigt mest, efterfulgt af fiskeindustri, drikkevarer og en række andre fødevarerbrancher, som vist i figur 2.3.

**Figur 2.3. Fødevarerindustriens omsætning fordelt på delsektorer, 2008-16**



Kilde: Danmarks Statistik

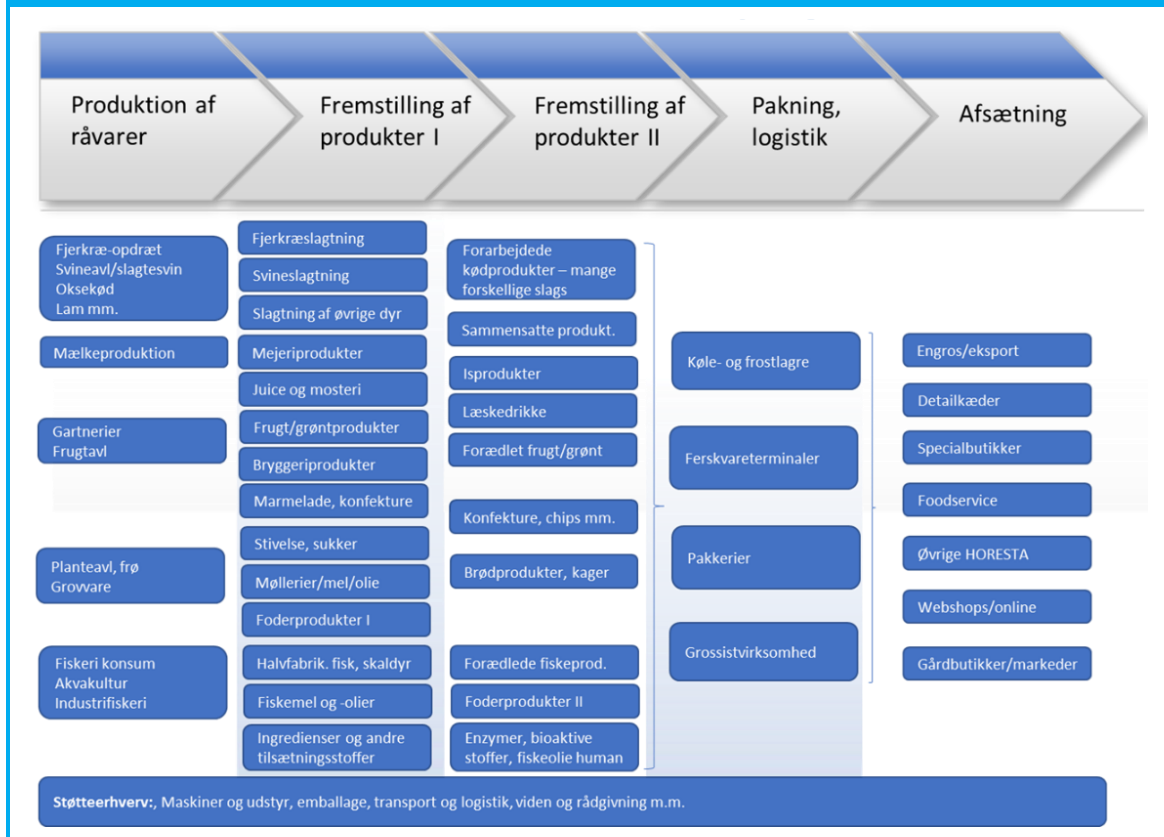
Dertil kommer ingredienser, som går på tværs af flere branchesegmenter, men bør betragtes som en selvstændig branche. DI har udarbejdet en analyse, der viser at den danske ingrediensbranche omsætter for mellem 35-40 mia. kr. og har en markedsandel på ca. 14 pct. af verdensmarkedet<sup>5</sup>.

En anden tilgang til analyse af fødevarerkløngen er at opdele den på værdikæder, dvs. ud fra den kæde af værditilvækst, der sker på et produkt fra råvare til forbrug.

Der findes ikke statistik for værdikæder - som kan være særdeles varespecifikke. Men en overordnet betragtning vedr. brancher og deres værdikæder er relevant, som illustreret nedenfor.

<sup>5</sup> DI Fødevarer og IFAU (2015): "Ingrediensindustriens betydning for en ressourceeffektiv og bæredygtig fødevarerproduktion".

**Figur 2.4. Værdikæder i fødevarerbranchen**



Bemærk at listen ikke er udtømmende, og at der kan være flere aktiviteter i den enkelte værdikæde, når man er på produktniveau.

En række problemstillinger kan kun løses i en værdikæde. Det gælder fx fødevarerikkerhed og hygiejne, som stadig kan skabe udfordringer. Hvordan problemstillingen udfolder sig er ofte specifikt for den enkelte branche og værdikæde – fx listeriabakterier i fiskeindustrien, campylobacter i fjerkræbranchen og MRSA i svineproduktion.

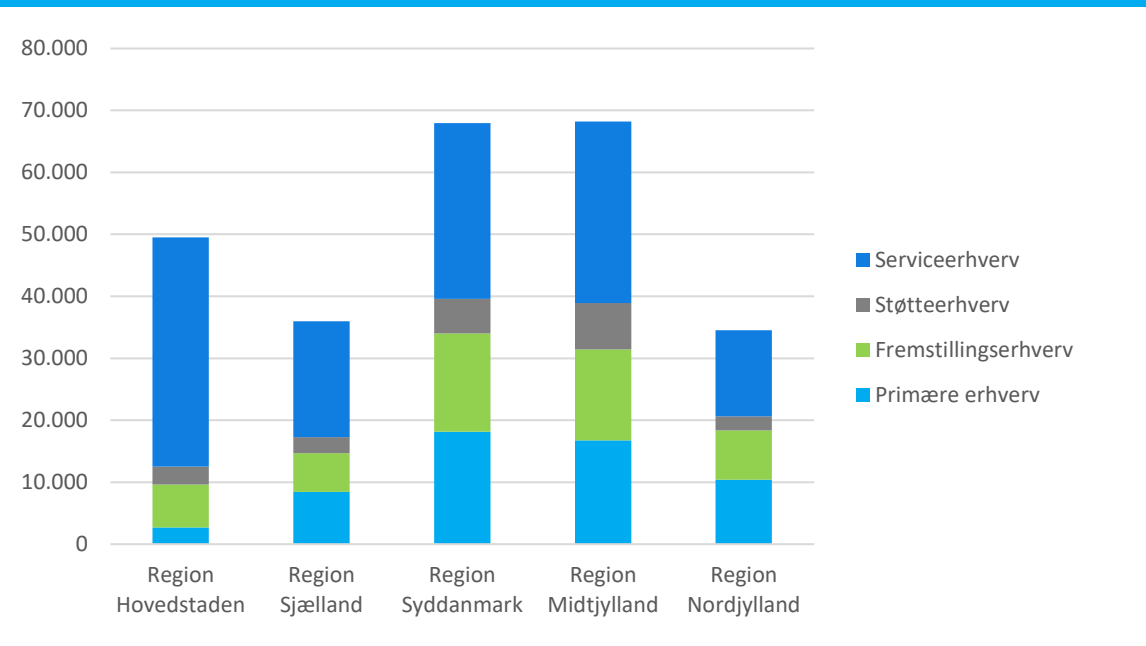
Det er udfordringer, som kræver værdikædebaserede løsninger, dvs. samarbejde langs værdikæden af primærproducenter, forarbejdningsled og udstyrsproducenter.

Det samme gælder nye markedstrends, som fx convenience, bæredygtighed og sundhed, som ofte vil efterspørge løsninger, der involverer flere led i værdikæden. Også her er viden og inspiration på tværs af brancher og værdikæder stærkt interessant, og en opgave, der potentielt kan løftes af klyngeorganisationer, da det typisk ligger uden for brancheforeningernes opgave.

## 2.4 FØDEVAREKLYNGENS REGIONALE FORDELING

Den største beskæftigelse i fødevarerklngen findes i Region Syddanmark og Region Midtjylland, som hver har ca. 68.000 arbejdspladser, jf. figur 2.5. Det ses også, at serviceerhverv fylder meget i alle regioner og især i Region Hovedstaden.

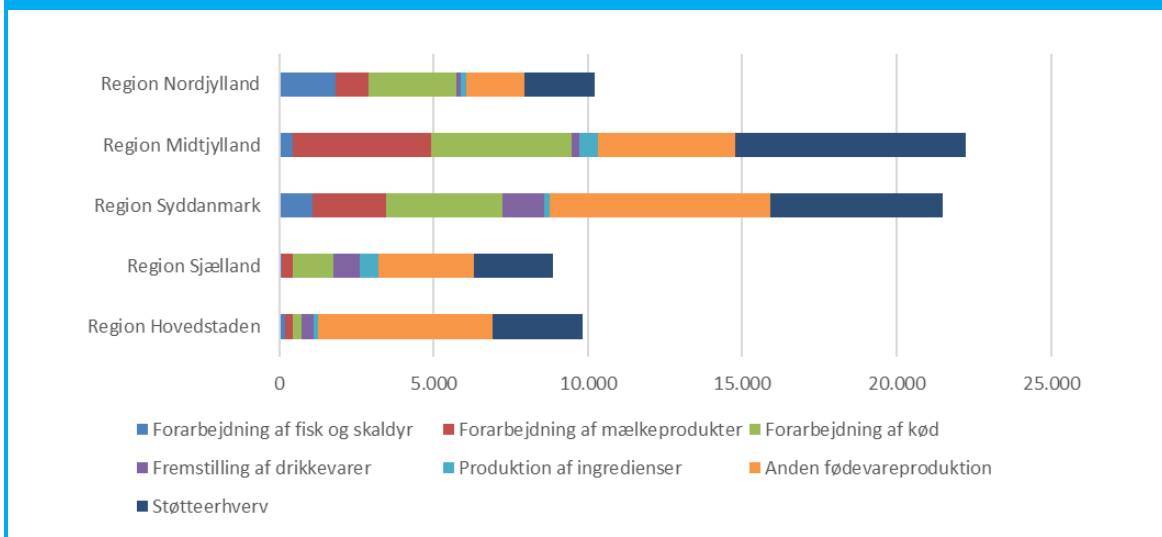
**Figur 2.5. Arbejdspladser i ressourceområdet fødevarer fordelt på regioner, 2015**



Kilde: Danmarks Statistik, ressourceområder samt data fra Vestdansk Erhvervssamarbejde

Går man et skridt længere ned og ser på fordelingen inden for fremstillings- og støtteeerhverv ses det, at arbejdspladserne ikke fordeles sig jævnt over segmenter og regioner (figur 2.6).

**Figur 2.6. Arbejdspladser i ressourceområdet fødevarer fordelt på regioner, 2015**

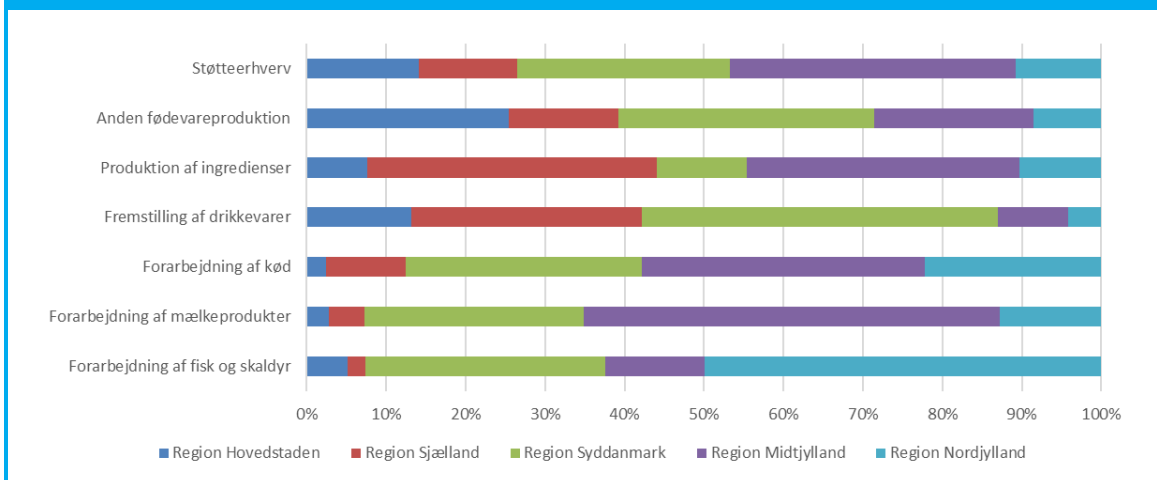


Kilde: Danmarks Statistik, ressourceområder

Der anes regionale forskelle, om end billedet ikke er helt tydeligt, da "anden fødevarerproduktion" og til dels støtteerhverv er kategorier, der dækker over en række forskellige delbrancher.

Kigges der på hvordan arbejdspladserne for de forskellige segmenter er fordelt på regioner, fremstår forskellene tydeligere, jf. figur 2.7.

**Figur 2.7. Fødevarerarbejdspladser i fremstilling på ressourceområde undtaget primære erhverv samt service og handel, fordelt på segmenter og regioner, 2015**



Kilde: Danmarks Statistik, ressourceområder

Det ses; at:

- Forarbejdning af fisk og skaldyr: 50 pct. af arbejdspladserne er i Region Nordjylland og 30 pct. i Region Syddanmark. Hvis lavt forarbejdede fiskeprodukter blev medtaget, ville Region Nordjylland og Syddanmark være endnu mere dominerende.
- Fremstilling af mælkeprodukter: 52 pct. af arbejdspladserne er i Region Midtjylland og 28 pct. i Region Syddanmark
- Fremstilling af kød: Arbejdspladserne fordeler sig især mellem Region Midtjylland (36 pct.), Syddanmark (30 pct.) og Nordjylland (22 pct.)
- Fremstilling af drikkevarer: 45 pct. af arbejdspladserne er i Region Syddanmark og 29 pct. i Region Sjælland
- Fremstilling af fødevarer ingredienser: 36 pct. af arbejdspladserne er i Region Sjælland og 34 pct. i Region Midtjylland
- Anden fødevarerproduktion: Især er lokaliseret i Region Syddanmark og Region Hovedstaden
- Støtteerhverv: 36 pct. af arbejdspladserne er i Region Midtjylland og 27 pct. i Region Syddanmark.

På baggrund af ovenstående har vi foretaget en vurdering af regionernes specialiseringer. Med undtagelse af Region Nordjylland, som kan siges at være specialiseret i fisk, skaldyr og akvakultur, så er det vanskeligt at pege på éntydige specialiseringer.

Der kan dog anes forskellige 'branchetoner', som det fremgår af tallene ovenfor, som evt. kan ligge til grund for en fremtidig struktur, jf. tabel 2.2 nedenfor.

**Tabel 2.2. Vurdering af regionale styrkepositioner i fødevarereproduktionen**

Region	Styrkepositioner
Nordjylland	<u>Fisk, skaldyr og akvakultur</u> Kød
Midtjylland	<u>Mælkeprodukter</u> Kød Støtteerhverv Ingredienser
Syddanmark	<u>Drikkevarer</u> Støtteerhverv Kød Anden fødevarereproduktion
Sjælland	<u>Ingredienser</u> Drikkevarer
Hovedstaden	<u>Anden fødevarereproduktion</u> Drikkevarer Støtteerhverv

Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, GEMBA Innovation og Oxford Research

# Kapitel 3

## Globale markeds- og forbrugertrends for fødevarerektoren

### 3.1 INTRODUKTION

Fødevarermarkedet er i vækst. Der bliver flere forbrugere globalt, som hver især efterspørger flere og bedre fødevarer. Men det er samtidig et meget konkurrencepræget og dynamisk marked med skiftende trends.

Produktudvikling og innovation indebærer dog store omkostninger og udfordringer for virksomhederne. Således peger Nielsen på, at ud af mere end 60.000 nye produkter, der blev lanceret i Europa de seneste år, så er det kun lidt over halvdelen (55%), som var på markedet 26 uger efter, og kun 24% var der efter et år<sup>6</sup>. Derfor er det vigtigt at vurdere globale markeds- og forbrugertrends og deres relevans for den danske fødevarerklynge i analysen af erhvervets behov for klyngeydelse.

Hvert år udgiver mange analyseinstitutter, bureauer og bloggere deres eget bud på 10 fødevareretrends, der vil præge det næste år. Nogle holder gennem flere år, mens andre skifter hyppigt – og der er naturligvis store forskelle mellem forskellige lande, regioner og socioøkonomiske grupper.

Baseret på vores branchekendskab og desk research har vi identificeret en række større trends i fødevarermarkedet og blandt forbrugerne, der er aktuelle i 2017 og formentlig i årene fremover<sup>7</sup>. De udvalgte trends er testet blandt de interviewede virksomheder, som i stort omfang har bekræftet dem som centrale, om end vægtningen af dem variere fra virksomhed til virksomhed. De udvalgte trends er:

- Sundhed
- Miljø og bæredygtighed
- Ingredienser og life-science
- Convenience
- Lokale, autentiske produkter
- Digitalisering og big data.

De følgende afsnit gennemgår de seks trends og de udfordringer, som de stiller klyngens virksomheder over for<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Nielsen (2015): "Global New Product Innovation Report"

<sup>7</sup> Mintel (2017): "Food and Drink Trends 2017", Nielsen (2015): "Global New Product Innovation Report" og Deloitte (2016): "Capitalizing on the shifting consumer"

<sup>8</sup> Der er tale om generelle vurderinger. Der er naturligvis forskelle mellem virksomhederne på i hvor høj grad og hvordan, den enkelte trend slår igennem specifikt.

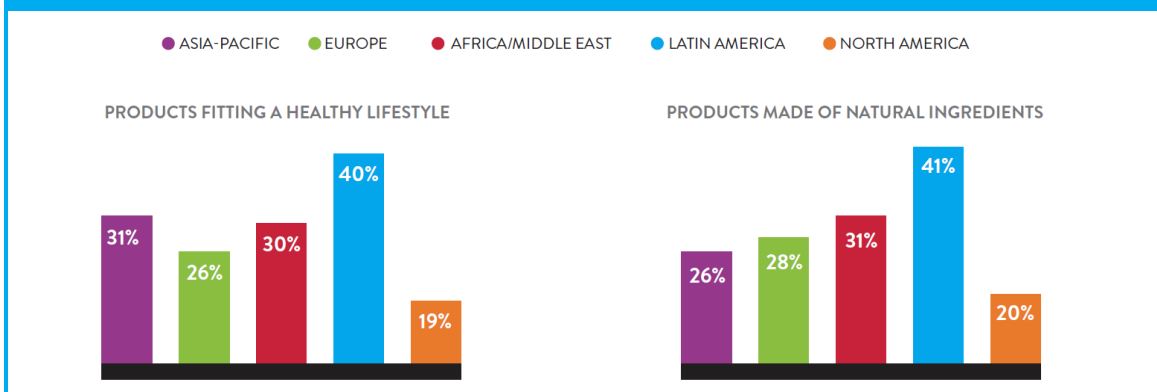
Kapitlet illustrerer, at de seks trends samlet indeholder både betydelige potentialer og mange udfordringer for ikke mindst mindre og mellemstore virksomheder. De illustrerer dermed også, hvorfor der for mange virksomheder er et betydeligt behov for at indgå i netværk, projekter, videndelingsaktiviteter og individuel sparring, der kan bidrage til at styrke virksomheder indsigt og evne til at arbejde med de forskellige trends.

## 3.2 SUNDHED

Sundhed er nok den stærkeste megatrend inden for fødevarer. Mere end 30 pct. af verdens befolkning betragtes som overvægtige eller fede, og det er en udvikling, der ser ud til at fortsætte. Det afstedkommer en stor interesse og efterspørgsel efter sunde fødevarerprodukter blandt forbrugere, der ønsker at tabe sig og/eller opretholde en sund livsstil. Således svarer 49 pct. af de adspurgte i en global survey, at de betragter sig selv som overvægtige, og 50 pct. i samme survey ønsker at tabe sig<sup>9</sup> – og forbrugerne ønsker aktiv hjælp hertil gennem valget af fødevarer.

Sundhed kædes af forbrugerne sammen med ferske, naturlige råvarer og produkter med en minimal grad af forarbejdning, herunder naturlige ingredienser.

**Figur 3.1. Andel, der angiver at de ønsker mere sunde eller naturlige ingredienser på markedet opdelt på globale regioner.**



Kilde: Nielsen Global New Product Innovation Survey, 2015

Samme survey peger på, at forbrugerne ønsker flere produkter, der understøtter en sund livsstil og er baseret på naturlige ingredienser, som det ses af figuren til højre.

Analyser viser, at 80 pct. af forbrugerne gerne vil betale mindst 10 pct. mere for et produkt, hvis det opfylder de ønskede sundhedsmæssige præferencer<sup>10</sup>. Hvad forbrugerne ser efter og forbinder med sunde/usunde fødevarer illustreres af, at forbrugeren i gennemsnit kigger efter 5,4 informationer relateret til sundhed, når de kigger på et produkt og overvejer gennemsnit-

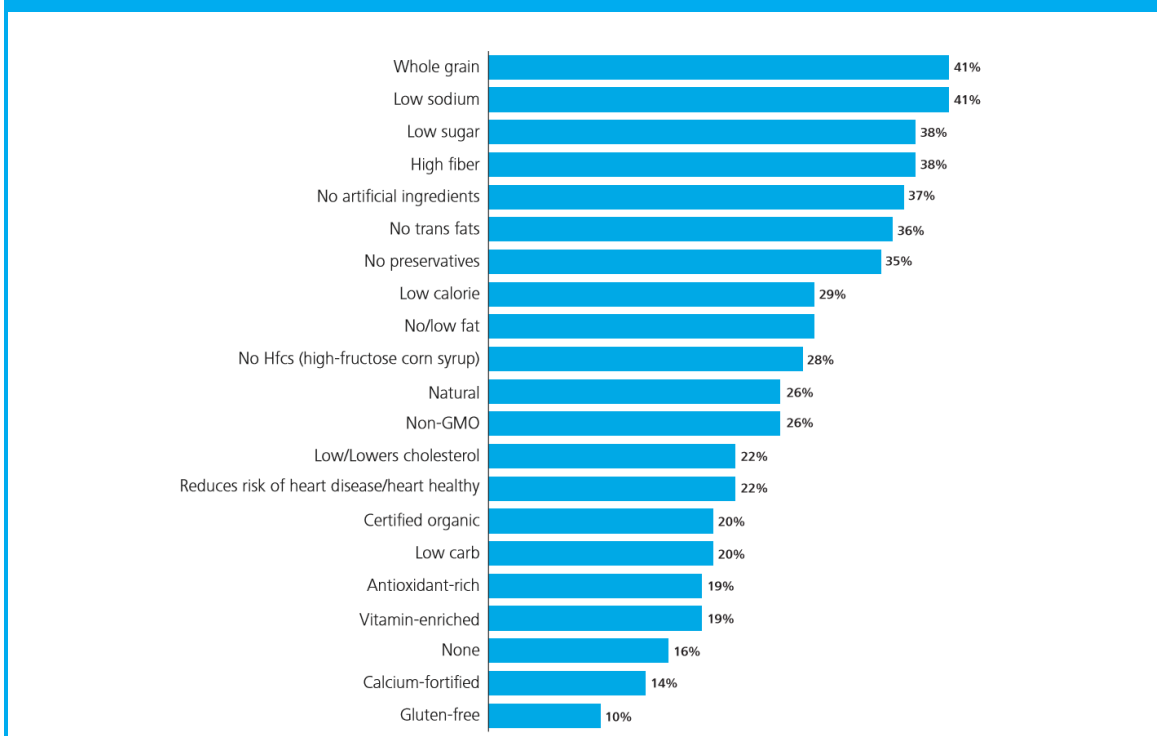
<sup>9</sup> Nielsen (2015): "Global New Product Innovation Report"

<sup>10</sup> Deloitte (2016): "Capitalizing on the shifting consumer"



ligt 9,9 forskellige ernæringsmæssige karakteristika i produktet<sup>11</sup>. Mere end 35 pct. af forbrugerne kigger især efter indholdet af fuldkorn, salt- og sukker, fibre, kunstige tilsætningsstoffer, transfedtsyrer og konserveringsmidler – men derudover også en hel række ingredienser og karakteristika.

**Figur 3.2. Procentdel af forbrugerne, der angiver, at de søger efter følgende ord på varedeklorationer (amerikansk survey).**



Kilde: FMI U.S. Grocery Shopper Trends, 2015

Et vigtigt aspekt af sundhed er fødevarer sikkerhed, som ofte topper over de vigtigste karakteristika ved et fødevarerprodukt, som forbrugerne forventer ”er i orden”. I Danmark og mange europæiske lande, som er underlagt en omfattende fødevarerlov og -kontrol, opfatter vi det som en selvfølge, at fødevarer er sikre – men det er langt fra tilfældet på alle markeder. Så alene her er der et potentiale for danske fødevarerprodukter på markeder, hvor lokale/regionale fødevarerprodukter har vist sig usikre (fx eksport af dansk kød til Kina, som er i markant vækst)<sup>12</sup>.

### ’Free-from’

En vigtig subtrend er, at mange forbrugere efterspørger produkter, som er (tydeligt mærket med) ’free from’ flere af de ingredienser og tilsætningsstoffer, som bl.a. er nævnt på listen i figuren oven for.

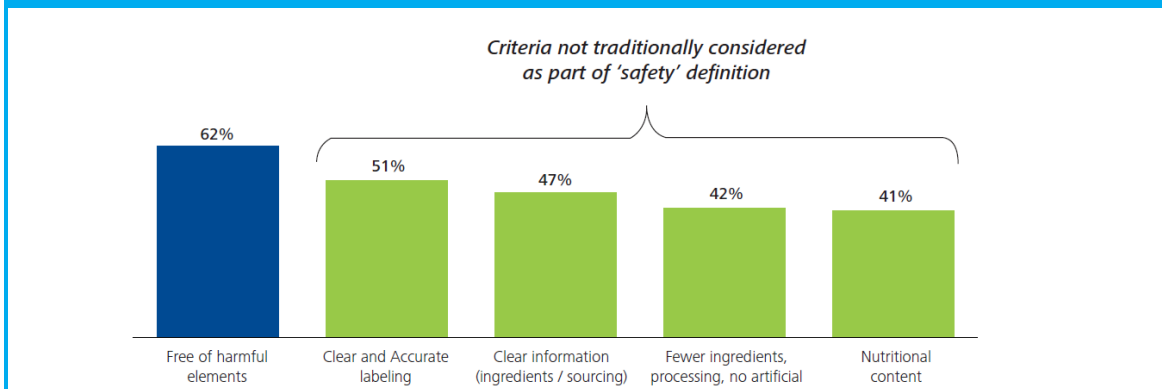
<sup>11</sup> Deloitte (2016): “Capitalizing on the shifting consumer “

<sup>12</sup> Landbrugsavisen (2016): “Boom i eksporten af svinekød til Kina”

Denne subtrend ligger i grænsfeltet mellem fødevarer sikkerhed, sundhed og miljø/bæredygtighed, der i stigende grad flyder sammen – på trods af, at der ikke nødvendigvis er en dokumenteret sammenhæng mellem 'free-from' ingredienser og produktets sundhedsmæssige egenskaber. Forbrugerne opfatter det imidlertid som sammenhængende, og det definerer efterspørgslen.

'Free-from' kan siges at inkludere en lang række parametre, som forbrugerne i stigende grad lægger vægt på i valget af fødevarer, som illustreret i figuren<sup>13</sup>

**Figur 3.3. Andel af forbrugerne som lægger vægt på følgende free-from parametre i fødevarer, 2015.**



Kilde: Deloitte consumer food value equation survey, 2015

Tidligere opfattede forbrugerne fødevarerprodukter, der er mærket som sikre, som (kun) at være fri for skadelige bakterier. Nu er trenden, at forbrugerne forbinder yderligere parametre med fødevarerprodukter, der er mærket som sikre – parametre som klar mærkning og information om indhold og oprindelse, sundhedsmæssige karakteristika og positiv ernæringsværdi.

### Offentligt-privat innovationssamarbejde

Der er et potentiale i at udnytte den offentlige sektors indkøbsfunktion og -kraft som katalysator for udvikling af sunde fødevarer. Det kobles bl.a. sammen med 'smart specialization', hvor regioner - selv eller sammen - udnytter egne styrker, specialiseringer, kritisk masse og kompetencer på nye måder til at katalysere udvikling og vækst af regional fødevarerproduktion, eksempelvis inden for kombinationer af fødevarerproduktion med nye teknologier, biomedicin/life-science eller lokale produkter<sup>14</sup>.

Offentlige institutioner som hospitaler kan potentielt spille rollen som 'lead-user' i forbindelse med indkøb og udvikling af sunde fødevarerprodukter. Der kan hjælpes på vej af et stigende sammenfald mellem:

<sup>13</sup> Deloitte (2016): "Capitalizing on the shifting consumer".

<sup>14</sup> European Union (2016): "Food and gastronomy as elements of regional innovation strategies, Alessio Cavicchi and Katerina Ciampi Stancova, Joint Research Centre, EU"

- På den ene side markeds- og forbrugerpræferencer for sunde fødevarer, herunder et mere holistisk syn på ernæring og livsstil samt større viden blandt forbrugerne om sundhed og sund ernæring.
- På den anden side sundheds- og plejesektorens stigende ønske (og viden) om ernæringsrigtig kost og måltidsløsninger, herunder til specifikke målgrupper som fx ældre, småtspisende, psykiatriske patienter, allergikere, diabetikere, kræftpatienter, m.fl.

Det giver spillerum for offentligt-privat innovationssamarbejde om udvikling af nye, sunde produkter og måltidsløsninger. Udfordringerne knytter sig til koordination og nye samarbejdsmodeller, forskelle i drivers (effektivt indkøb vs. erhvervsudvikling), og interesser (virksomheder ønsker typisk leverancekontrakter efter udviklingsprojekter, hvilket sjældent er muligt) samt juridiske forhold. Kan disse problemstillinger løses, er der betydelige potentialer.

### 3.3 MILJØ OG BÆREDYGTIGHED

Miljø og bæredygtighed er en megatrend, der øver stor indflydelse på fødevaremarkedet. Således efterspørger 26 pct. af forbrugerne i en global survey flere miljøvenlige fødevarerprodukter, end hvad markedet tilbyder<sup>15</sup>.

Miljø og bæredygtighed – set med forbrugernes øjne – dækker over mange forskellige temaer. Analyser af forbrugernes årsager til at købe økologisk illustrerer viser, at især færre sprøjteester og deraf bedre miljø og drikkevand vægtes højt. Men også bedre dyrevelfærd og en tro på, at økologiske varer er sundere, herunder at der er brugt færre tilsætningsstoffer, vægtes højt. I forbrugernes opfattelse er der således et stærkt overlap mellem bæredygtighed og sundhed.

I det følgende fremhæves nogle af de vigtigste markedstrends inden for miljø og bæredygtighed.

#### Økologi

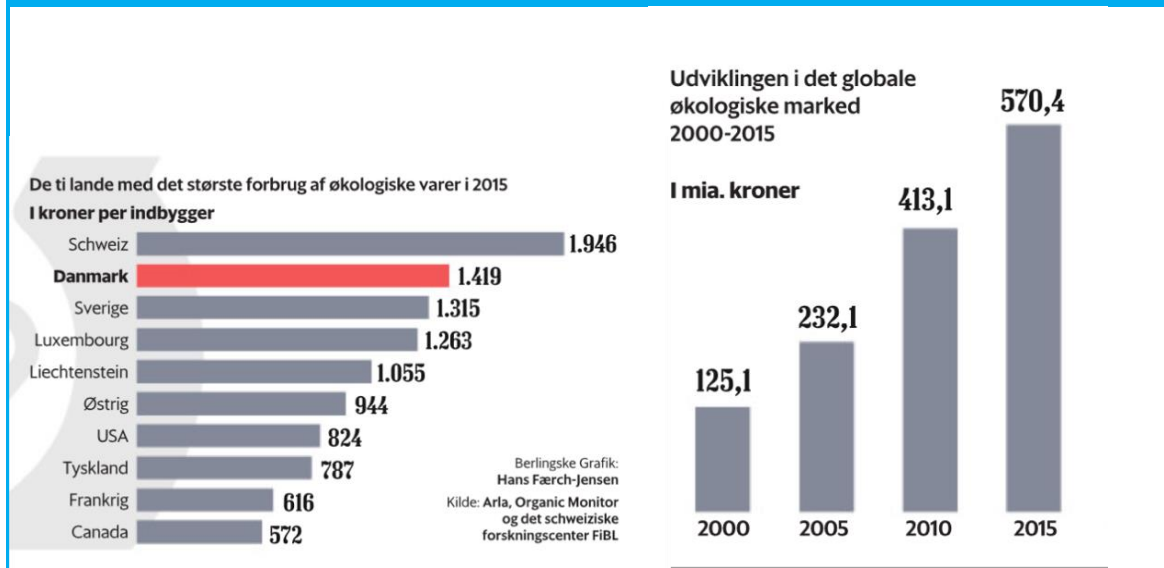
En stor del af markedet knytter sig til økologiske fødevarer, som er et af de få områder, hvor der tilnærmelsesvis er en standard og et mærke, man kan blive certificeret til med et tilhørende kontrolregime.

Markedet for økologiske varer er endnu beskedent, men i markant vækst, og der er forventninger om, at det vokser betydeligt i de kommende år.

Danmark har været first mover i udviklingen af den økologiske fødevarerproduktion, drevet af tidlig økologisk standard og mærkning.

<sup>15</sup> Nielsen (2015): "Global New Product Innovation Report".

**Figur 3.4. Økologi**



I Danmark var markedsandelen for økologiske fødevarer, der blev solgt i detailhandelen, 8 pct. i 2015, svarende til ca. 7 mia. kr. Det gør, at Danmark ligger nr. 2 blandt lande med det største økologiske fødevarerforbrug pr. indbygger, kun overgået af Schweiz. Flere af de øvrige lande er interessante, da de samtidig er store markeder for dansk fødevarereksport, især Sverige og Tyskland. Eksporten af økologiske fødevarer rummer et betydeligt potentiale, da markederne stort set alle steder viser høj vækst.

En af udfordringerne for en øget dansk eksport er, at det danske ø-mærke er ukendt eller ganske lidt kendt i udlandet – og at EU-mærket opfattes som relativt svagt.

Der findes også standarder og mærker for bæredygtighed, som ikke (kun) er økologiske. De drives ofte af detailsektoren (fx Coops Änglemark) samt internationale brancheforeninger og NGO-baserede organisationer. Nogle har etableret sig som markedsstandarder, eksempelvis Marine Stewardship Council (MSC), der er en certificering og et mærke af fisk, der er fisket fra bæredygtige fiskebestande.

På lignende vis begynder der at komme certificeringsordninger for bæredygtig palmeolie, soja mm., som fødevarer virksomheder i stigende grad bestræber sig på at leve op til. Andre er mere nationale/regionale, hvilket fx gælder flere certificeringer ift. CO2-emission (Carbon Foot Print).

### **Mod plantebaseret protein**

En subtrend er den stigende interesse for mere plantebaseret protein som grønt, frugt, nødder, frø, korn og nye arter, drevet af ønsket om en sundere og mere bæredygtig livsstil. Vegetar- og veganerprodukter er i kraftig vækst, herunder er flexitarians – dvs. at man periodevis eller pr. måltid er veganer/vegetar – i vækst og et billede på denne trend<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Mintel (2017): "Food and Drink Trends 2017".

Mange producenter af færdigvarer reagerer ved at udvikle produkter, som indeholder mere planteprotein eller funktionelle egenskaber, der bygger på planteprotein, samt mærker produkter med 'free from' (animalsk protein). Det afstedkommer en jagt efter plantebaseret protein, som kan erstatte animalsk protein.

Det leder igen til en større efterspørgsel efter 'superfood' ingredienser (fx superfrugter), dvs. naturlige råvarer med særlige egenskaber, som kan berige fødevarer, fx proteinberiget yoghurt. Det har en convenient dimension ved at gøre det nemmere for forbrugerne at vælge den diæt, de ønsker, herunder at gøre den plantebaseret – derfor har produkter som smoothies og purerede supper succes<sup>17</sup>.

### **Fokus på og reduktion af madspild**

Det er velkendt, at madspild er en global udfordring – og der kommer stigende fokus på det blandt især detailkæder, restauranter – og nu også forbrugere og virksomheder i værdikæden. Eksempler på udviklingstendenser er:

- Detailkæder og restauranter, der udvikler koncepter for uddeling af overskydende varer til socialt udsatte.
- Nye digitale forretningsmodeller inspireret af deleøkonomi for bedre anvendelse af overskydende varer fra producenter og restauranter, der kan købes/hentes samme dag.
- Andre pakkestørrelser og indkøbsmønstre som i nogle kategorier driver nye forpacknings- og emballageløsninger frem (fx mindre størrelser og genluk).

Der er ingen tvivl om, at reduktion af madspild er en trend, som får øget betydning fremover. Der er potentiale i nye udnyttelser af rå- og færdigvarer (inden det bliver til madspild), i digitale forretningsmodeller til bedre udnyttelse og i fordeling og distribution af varer, som ellers skal destrueres. Set fra fødevarerens side flyder det sammen med bedre udnyttelse af bi- og restprodukter, og der kan forventes mere innovation i nye løsninger til udnyttelse af produkter før/under/efter madspild<sup>18</sup>.

---

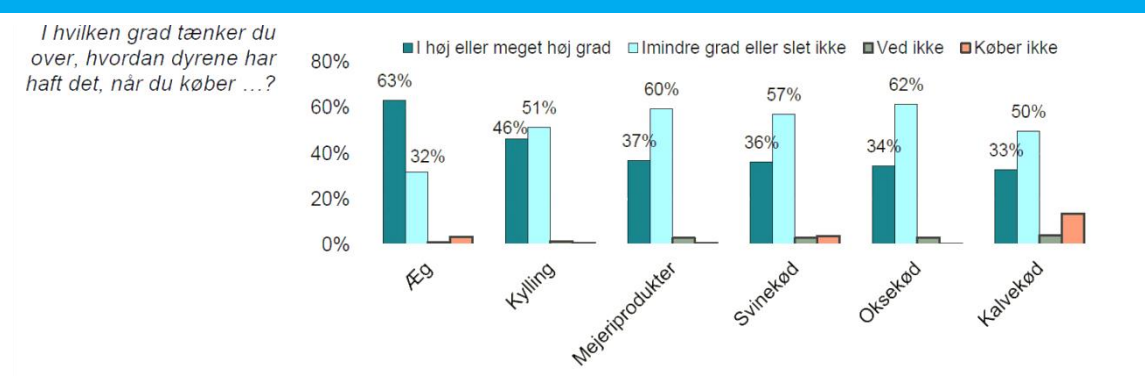
<sup>17</sup> I Danmark kan fremhæves virksomheden Seimei, der producerer fiberholdige smoothies under navnet Wish, se: <http://seimei.eu/da>.

<sup>18</sup> Mintel (2017): "Food and Drink Trends 2017".

## Dyrevelfærd

Forbrugerne sætter i stigende grad lighedstegn mellem bæredygtighed og dyrevelfærd<sup>19</sup>. I USA viser en survey fra 2017, at 58 pct. af forbrugerne er bekymrede for dyrevelfærden i de produkter, de køber<sup>20</sup>. En dansk undersøgelse peger på, at 51 pct. af danskerne i høj eller meget høj grad tænker over, hvordan dyrene har haft det, når de køber mad- og drikkevarer<sup>21</sup>. Samme undersøgelse viser, at det især er ved køb af æg og til dels kyllinger, at forbrugerne bekymrer sig om dyrevelfærd.

**Figur 3.5. Dyrevelfærd**



Kilde TNS Gallup for Landbrug & Fødevarer, april 2016

En europæisk undersøgelse<sup>22</sup> af forbrugernes betalingsvillighed i forhold til produkter med høj dyrevelfærd viser, at 82 pct. af danskerne er villige til at betale ekstra for dyrevelfærdsvenlige produkter (mod 59 pct. af europæerne). Der er dog nogen diskussion af betalingsvilligheden - senere undersøgelser peger på, at nok er forbrugerne villige til at betale mere for dyrevelfærd, men det prioriteres lavere end andre faktorer som fødevarerens sikkerhed, kvalitet og convenience<sup>23</sup>.

Markedets interesse for bedre dyrevelfærd skaber udviklingsbehov i fødevarersektoren langs værdikæderne - i primærproduktionen og i forarbejdningsleddet samt afledte erhverv som transport af levende dyr samt teknologi og rådgivning. Udfordringerne knytter sig til at bibeholde en skalereret og ensartet produktion med høj produktivitet – og samtidig udvikle mere dyrevelfærdsvenlige løsninger, der fx kan mindske medicinforbrug og dødelighed, forkorte og forbedre transport af dyr, sikre mindre smertefuld aflivning, etc.

<sup>19</sup> Landbrug & Fødevarer (2015): "Det økologiske marked".

<sup>20</sup> Packagedfacts.com (2017): "58% of Consumers Are increasingly Concerned About Food Animal Welfare"

<sup>21</sup> TNS Gallup for Landbrug & Fødevarer (2016): "Forbrugerne vælger dansk når de ønsker god dyrevelfærd".

<sup>22</sup> <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/PublicOpinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/-search/animal%20pct.20welfare/surveyKy/2096>

<sup>23</sup> Landbrug & Fødevarer (2017) "Forbrugerne går op i dyrevelfærd, men..."

Danske fødevarer virksomheder reagerer på trenden om bedre dyrevelfærd. Af GUDP-innovationsprojekter i 2015-16 er der 7 projekter, der har fokus på at udvikle dyrevelfærdsforbedrende løsninger.

### Potentialer og udfordringer for den danske fødevarerklunge

Miljø og bæredygtighed er en stabil mega-trend, som optager forbrugerne i størstedelen af den vestlige verden. Snitfladen til sundhed udviskes i stigende grad, så bæredygtighed og sundhed går hånd-i-hånd fremover. 'Ren' bæredygtighed (læs: godt for miljøet) er for langt de fleste en defensiv indsats og ikke en differentieringsparameter.

Bæredygtighed (snarere end miljø) optager da også en stor del af de interviewede virksomheder. Der er dog ikke noget mønster i forhold til hvilke typer virksomheder, der finder, at bæredygtighed er en vigtig trend. Eneste undtagelse er, at alle virksomheder i fiskeindustrien forholder sig til bæredygtighed, hvilket er velkendt i ft. fiskeriets omdømme, markedets krav til MSC-mærkning etc.

Trenden stiller en række udfordringer til fødevarer sektoren fremover:

- Bæredygtighed (og sundhed) dækker over en lang række subtrends, der kan være svære at afkode og ofte er modsætningsfyldte – og dermed vanskelige at arbejde med som virksomhed.
- Det synes vanskeligt for virksomhederne at omsætte indsatsen til troværdig markedsføring af produkterne. Markedet forventer, at man er bæredygtig, eller i hvert fald ikke træder ved siden af. Økologi er fortsat en af de få standarder, der stikker ud, men udenlandske markeder kender ikke det danske økologimærke og har som udgangspunkt ikke den samme tillid til mærket og produkterne bag, som vi har på hjemmemarkedet.
- Behov for flere certificeringsordninger for produkter, som bliver et markedskrav fra detailkæder og store fødevarer kunder.
- Introduktion af digitale forretningsmodeller, som det ses i løsninger på madspild – startende i detail/restaurationsleddet - er nyt for fødevarer sektoren og kan potentielt vandre baglæns i værdikæderne. Kan der opstå nye digitale forretningsmodeller og spotmarkeder for handel med fødevarer tidligere i værdikæderne?
- Behov for innovation og teknologiudvikling langs værdikæden for at finde nye løsninger på forbedret dyrevelfærd.
- Der er muligvis et potentiale for de virksomheder, som især er eksponerede for bæredygtighed i markedet og vil sætte nye danske standarder for bæredygtighed, men ikke nødvendigvis er økologisk (eller ikke kan blive økologisk som fisk).

*"Eksempelvis efterspørger forbrugere alternativer til sojaprotein i flere produkter, fordi soja af mange anses for at være ikke-bæredygtigt dyrket – en erstatning er blevet mandelprotein, som forbrugerne tager til sig – uden at vide at mandler kræver meget kunstvanding i Californien, hvor vandmangel er udtalt, så et problem skaber et nyt problem" (citater, interview).*

### 3.4 INGREDIENSER OG LIFE-SCIENCE

Ingredienser og life-science forskning drives af flere af de øvrige trends, især sundhed, og er blevet så vigtig en faktor for dele af fødevarereproduktionen, at området i sig selv udgør en markedstrend.

DI Fødevarer definerer ingrediensbranchen som virksomheder, der fremstiller emulgatorer, kulturer, farvestoffer, proteiner, sødemidler, stivelser, vitaminer, konsistens- og konserveringsmidler, smagstilsætninger eller enzymer<sup>24</sup>. De er ofte afgørende for fremstilling af andre fødevarer og for udvikling af nye egenskaber ved fødevarer.

Den globale efterspørgsel efter ingredienser er vokset med 12,5 pct. fra 2014-15.<sup>25</sup> Markedet forventes at vokse yderligere i de kommende år. Smagsgivere og -forstærkere fylder mest og forventes også at vokse mest, fulgt af sødestoffer og enzymer samt andre bioaktive stoffer.

Trends i ingrediensbranchen går bl.a. i retning af flere naturlige ingredienser som erstatning for kunstige tilsætningsstoffer for at leve op til markedstrends inden for sundhed og bæredygtighed ('Free-from') samt flere planteproteinbaserede stoffer som potentielt substitut for animalsk protein.

Endelig er der en vigtig trend inden for life-science, i grænsefeltet mellem fødevarer og farma. Der arbejdes på at finde bioaktive stoffer med en påviselig og dokumenteret sundhedsmæssig effekt og indbygge disse i funktionelle fødevarer. Det er ikke trivielt, da der er en stram regulering for, hvad der må anpriseres for sundhedsfremmende samt i visse tilfælde behov for klinisk dokumentation. Flere start-ups har set dagens lys på området, og der vurderes at være et stort potentiale på området, som forudsætter tæt samarbejde med F&U-miljøer på området.

Danmark har en styrkeposition på ingredienser, både forsknings- og erhvervsmæssigt. Danske virksomheder omsætter for mellem 35-40 mia. kr. og sidder på ca. 14 pct. af verdensmarkedet for ingredienser. Gruppen udgøres af ca. 20 store og mellemstore virksomheder (se tabel 3.1.)<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> DI Fødevarer og IFAU (2015): "Ingrediensindustriens betydning for en ressourceeffektiv og bæredygtig fødevarereproduktion".

<sup>25</sup> DI Fødevarer og IFAU (2015): "Ingrediensindustriens betydning for en ressourceeffektiv og bæredygtig fødevarereproduktion".

<sup>26</sup> DI Fødevarer og IFAU (2015): "Ingrediensindustriens betydning for en ressourceeffektiv og bæredygtig fødevarereproduktion".



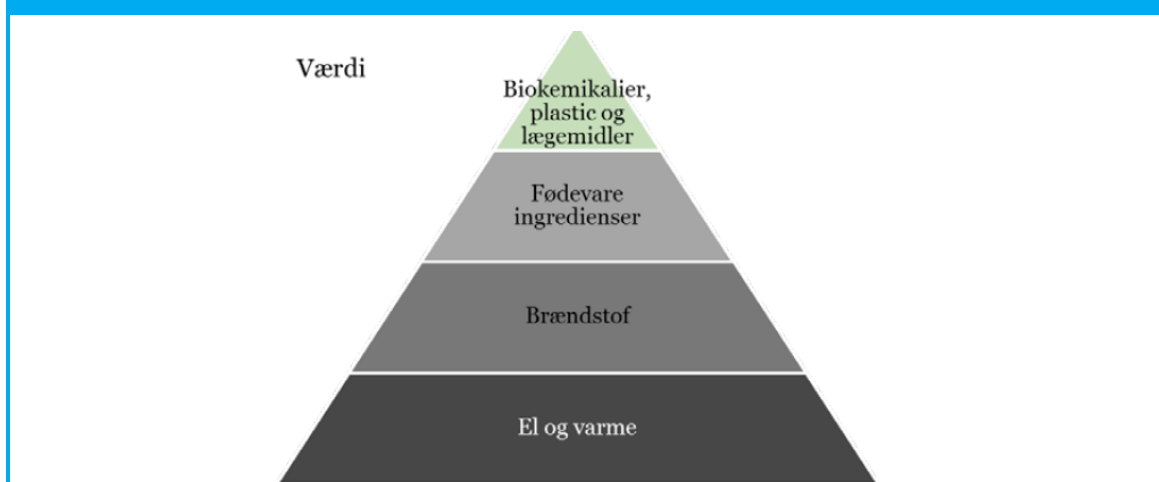
**Tabel 3.1. Centrale danske ingrediensvirksomheder**

Segment	Virksomheder
Bioingredienser	Novozymes, DuPont Nutrition Bioscience, Chr. Hansen, BASF
Proteiner	Essentia Protein Solutions, Scanflavour, Arla Food Ingredients, DC Ingredients
Fedtstoffer	AAK (Denmark)
Aroma	Dairy Fruit, SFK Food, Orana, Lactosan, Sanovo Food, Einar Williamsen
Stabilisatorer	KMC, AKV Langholt, CP Kelco, Palsgaard
Andre	Akzo Nobel Salt, Nordic Sugar

Ingrediensvirksomhederne har potentielt en stor indflydelse som katalysator for innovation i den øvrige danske fødevareklynge. Flere af virksomhederne nævner nærheden til (få) store kunder som vigtige. Der synes dog ikke at være større interaktion mellem de fleste af ingrediensvirksomhederne og resten af fødevareklyngen – ingrediensvirksomhederne er som udgangspunkt globale og 'vokset ud af Danmark'. Men måske der er et potentiale i at bringe dem mere i spil på hjemmebanen.

#### Udnyttelse af bi- og restprodukter

Ingrediensindustrien er i sit væsen baseret på udnyttelse af bi- og restprodukter, eksempelvis citrusskaller, valle, kød- og fiskeafskær, kartoffelfibre etc. Der er dog kommet endnu større fokus på at udnytte bi- og restprodukter samt mere værdifuld udnyttelse af ikke- eller underudnyttede råvarer til fødevarer. Det giver mening ud fra en ressourcemæssig og økonomisk betragtning (se figur 3.6.)

**Figur 3.6. Værdi af biobaserede produkter**

Kilde: Copenhagen Economics bl.a. baseret på Nozymes præsentation.

Note: Værdiansættelsen er indikativ og kan variere inden for de enkelte grupperinger og på tværs af grupperingerne

Det er en del af en større markedstrend i retning af at erstatte fossile ressourcer med biobaserede ressourcer og udnytte dem bedre til el og varme, brændstof, fødevearengredienser og

biokemikalier. Dette ligger i grænsfeltet mellem fødevareproduktion og andre områder, såsom energi, kemi og mikrobiologi.

Mange fødevarevirksomheder arbejder med at udnytte biprodukter og råvarer på nye måder, herunder til nye fødevarer ingredienser.

Det er ikke kun de 'klassiske' ingrediensvirksomheder, men også virksomheder, der skaber restprodukter, som kaster sig over det (fx DC Ingredients og KMC). En screening af danske innovationsprojekter under GUDP-programmet 2015-16 viser, at ca. 20 pct. af projekterne har udnyttelse af bi- og restprodukter til fx fibre, ingredienser, enzymer eller ikke-udnyttede råvarer (som fx tang og invasive, marine arter)<sup>27</sup> som hovedfokus. Potentialet vurderes at være endnu større, og kombineret med danske styrkepositioner på ingredienser bør der her ligge flere kommercielle muligheder i fremtiden.

### **Potentialet og udfordringer for den danske fødevareklynge**

Potentialet for yderligere vækst i den danske ingrediensbranche er stort, ligesom ingrediensbranchen i højere grad kan katalysere udviklingsmuligheder i den øvrige fødevareklynge. Følgende udfordringer er identificeret som led i vores interviews og desk research:

- Innovation/udvikling i life-science, fx probiotics, samt i nye, mere effektive fremstillingsprocesser, fx fermentering/bio-reaktorer.
- Fortsat potentiale og behov for innovation og udvikling vedrørende udnyttelse af biprodukter og proteinkilder (animalsk og vegetabilsk) til fødevarer ingredienser – nye råvarer, metoder og processer.
- Det er kritisk for ingrediensbranchen at sikre/udvikle vidensmiljøer og hermed produktion af egnede kandidater på internationalt topniveau.
- Samarbejdet mellem ingrediensvirksomheder og universiteter kan styrkes – der er potentiale for langt mere vidensamarbejde udover 'kun' at aftage kandidater.
- Ingrediensbranchen er en dansk styrkeposition, men samspillet med den øvrige fødevareklynge, bortset fra nogle få store kunder, fremstår svagt.
- Der er en generel – stor – udfordring at få formidlet forskningsresultater om muligheder ved ingredienser, herunder nye processer og analysemetoder, fra F&U til de mindre og mellemstore fødevarevirksomheder.

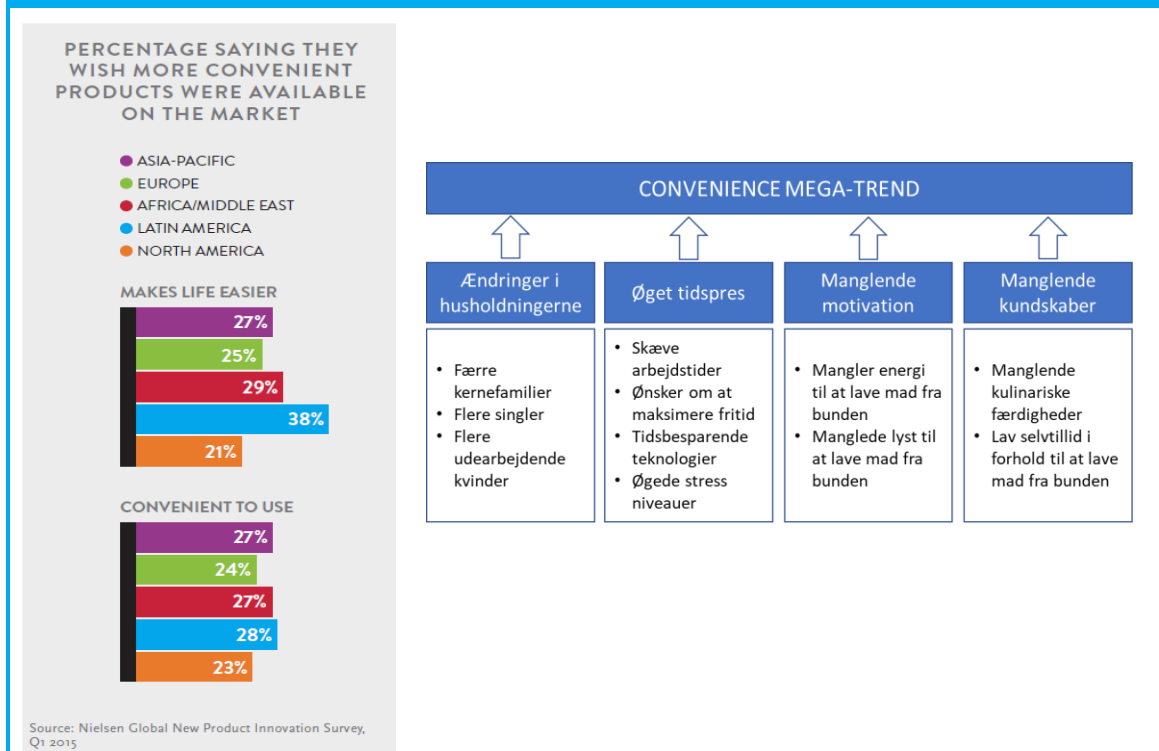
## **3.5 CONVENIENCE**

Convenience er produkter og løsninger, der gør det nemmere for forbrugeren – og det er en hurtigt voksende trend, der slår igennem i mange kategorier (se nedenstående figurer).

---

<sup>27</sup> Egen opgørelse 10 af i alt 50 projekter, som der er givet tilskud til i 2015-16, se <http://lfst.dk/tvaergaende/gudp/>

**Figur 3.7. Convenience**



Det kan være on-the-go produkter og snacking, som er kategorier i markant vækst, og det kan være produkter, der sparer arbejdsprocesser væk, men kan ligeså være relateret til 'slow food' med fokus på, at forbrugeren sparer tid.

Convenience er en mega-trend, der drives af socioøkonomiske faktorer på tværs af markeder, og som sådan må betegnes som stabil og langsigtet.

Salget af convenience-produkter er stigende. I Danmark har Coop målt udviklingen i convenience kategorien, der viser en vækst på 26 pct. i perioden 2013-15.

Convenience slår igennem i forskellige måltidssituationer. Der er stigende interesse for convenience-produkter, som kræver lille tilberedning til morgenmåltidet – og er de tilmed sunde, er det yderligere en fordel (se eksempel morgenmads-kiks på billedet).

Frokost- og aftensmåltidet handler typisk om at reducere/fjerne en eller flere tidskrævende processer, fx ved indkøb, tilberedning eller oprydning - uden at kompromittere ernæring og et personligt 'touch'. Sampakkede klar-til-brug salater er et godt eksempel på netop denne type produkt<sup>28</sup>. Denne type gourmet-lignende salater, som er ready-to-eat og sunde er blevet et globalt hit.

Det forudsiges, at produkter vil få større fokus på at kunne garantere præcise tidsangivelser – 'leveret inden 1 time', 'tager 15 min i mikroovnen', 'fermenteret i 8 timer'. Også digitale løs-

<sup>28</sup> Som i øvrigt for hovedparten laves i Holland – da danske producenter ikke har løst udfordringen med sampak, samarbejde på tværs af råvaretyper/producenter samt fødevarerikkerhed.

ninger, der understøtter convenience såsom remote/app-baseret styring af indkøb, opbevaring, kaffebrygning, madlavning etc., forventes at vokse.

Samlet set er convenience en mega-trend, som rummer potentialer på tværs af segmenter og markeder – mange virksomheder kan øge convenience-graden af deres produkter.

### Potentialer og udfordringer for den danske fødevarerklunge

- For størsteparten af de interviewede virksomheder er convenience ikke den vigtigste trend. Men for en mindre gruppe virksomheder, der enten laver færdigvarer eller til catering, er convenience en vigtig trend. For dem er det vigtigt at forstå, hvad der gør det hurtigere og nemmere for brugerne. Det er en udfordring at finde balancen mellem convenience, og hvad forbrugeren opfatter som autentisk/fersk/kvalitet, for så vidt at convenience ofte indebærer en forarbejdning af produktet.
- Convenience-trenden kan afstedkomme et behov for ny teknologi og nye kompetencer til opskæring, slicing, pakning, udvikling af emballager etc.
- Det kan kræve flere samarbejdspartnere langs værdikæden at udvikle et convenience produkt, fx flere råvaretyper og segmenter der indgår i en samlet måltidsløsning.
- Balancen mellem convenience og andre trends kan være hårfin. Fx kan forædling af et produkt for at gøre det mere convenient blive opfattet af forbrugeren som en ringere kvalitet (mindre fersk, mere tilsætning), færdigretter endda også i den bedre kategori slås med dette. Det kræver markedsviden, prototyper, kundedrevet udvikling etc.
- Convenience kan være relateret til logistikkoncepter og digitalisering, der understøtter convenience, som kræver udviklingssamarbejde med relevante eksterne partnere.

## 3.6 LOKALE OG AUTENTISKE PRODUKTER

Forbrugere – på tværs af markeder – søger mod fødevarer med autentiske og 'traditionelle' værdier. Produkter med identitet fra en bestemt egn, region eller nation og baseret på råvarer med en historie og en håndværkspræget forarbejdning er i vækst. Det illustreres af figur 3.8.

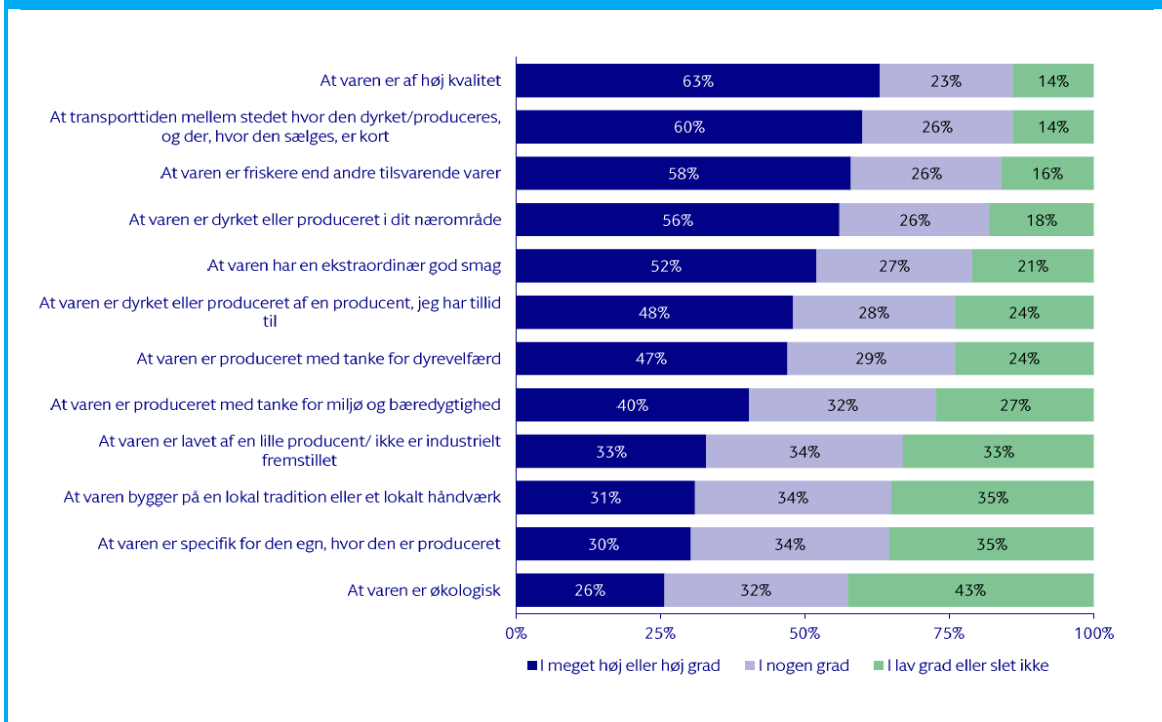
På trods af en EU definition på, hvad lokale fødevarer er<sup>29</sup>, så er der i forbrugernes bevidsthed ingen fast definition på, hvad 'lokale og autentiske' produkter er. Det udnyttes da også på forskellige måder af producenter i markedet:

- På den ene side viser undersøgelser, at forbrugerne forbinder lokale varer med mange faktorer såsom kvalitet, kort transporttid/afstand mellem dyrkning/produktionssted og salgssted, friskhed mm. (se figur 3.x).
- På den anden side tager nationale og globale brands 'autentisk' og til dels 'lokalt' til sig og indarbejder råvarer, historier mm. i produkter og sælger dem globalt, altså ikke nødvendigvis modsætning mellem autentisk og globalt. Et eksempel er Guinness' afri-

<sup>29</sup> <https://www.foedevarestyrelsen.dk/Leksikon/Sider/Beskyttede-f%C3%B8devarebetegnelser.aspx>

kanske øl med lokale råvarer som ingefær, citrongræs og chili og med motiver fra en nigeriansk graffiti-kunstner på etiketten.

**Figur 3.8. Egenskaber ved lokale fødevarer ("I hvor høj grad mener du, at følgende ting karakterisere lokale fødevarer?")**



Kilde: Madindeks, 2016

Desuden ses følgende udvikling:

- Der opstår flere og nye salgskanaler for lokale varer: Antallet af gårdbutikker er næsten fordoblet fra 2007 til 2013 til ca. 2.300; et stigende antal lokalt producerede varer sælges i detailkæderne – Coop har nu mere end 700 varer<sup>30</sup>; nye salgskanaler som måltidskasser med lokale varer samt webshops (fx madsamling.dk og fooducer.dk).
- Handelshuse og kæder søger vertikal integration og begynder at etablere partnerskaber med mindre producenter, fx Coop og Løgismose. Reitangruppen (Rema 1000) har købt sig ind i Gram Slot som 'lokal producent', som er ledende på dyrkning og produktion af økologiske varer.

Det forventes, at evnen til troværdigt at relatere produkter til tradition og en troværdig historie – fx ved at anvende originale råvarer ('ølandsmel') – bliver endnu vigtigere fremover for at opnå forbrugernes tillid.

<sup>30</sup> Coop (2016): "Danskernes madvaner".

### Potentialer og udfordringer for den danske fødevareklynge

Der er potentialer for vækst for lokale producenter, som samtidig er vækstorienterede. Det dokumenteres via interviewundersøgelsen og via andre analyser<sup>31</sup>. Det kan samtidig være en mulighed for at skabe værditilvækst for danske råvarer og arbejdspladser i landdistrikterne. Lokale og regionale fødevarer-systemer er en anerkendt strategi for landdistriktsudvikling i mange lande og i EU, om end potentialet er vanskeligt at bedømme.

En stor del af virksomhederne ser autencitet som en vigtig trend, men også som en trend, der udfordrer dem:

- Mange mindre producenter med kvalitetsvarer af håndværksmæssig karakter har behov for at styrke kompetencer og professionalisere virksomheden inden for salg, markedsføring og digitalisering.
- Logistik og distribution er ofte en udfordring, da virksomhederne er for små til at blive listet hos grossister og har så små kvanta, at logistik og transport bliver uforholdsmæssig dyrt. Der er behov for udvikling af løsninger inden for pakning, lager, logistik og transport tilpasset småpartier/producenter.
- Det er en udfordring at udvikle troværdige egnskoncepter og bygge det ind i produkterne, herunder bevare det autentiske ved opskalering og især eksport.
- For mange af virksomhederne – på tværs af størrelse og segmenter - handler 'autencitet' om at skabe relation og tillid til kunder og forbrugere med henblik på at tage et premium for et kvalitetsprodukt med tillagte værdier som historie, sted/oprindelse, indhold, mv. Det skaber udfordringer i forhold til dokumentation, markedsføring og identitet/brand.

## 3.7 DIGITALISERING OG BIG DATA

Digitalisering og anvendelse af big data er en megatrend, som påvirker de fleste sektorer. Trenden har to dimensioner i forhold til fødevarerhvervet – en markedsdimension og en produktionsdimension.

### Markedsdimensionen

Markedsdimension drives af udviklingen inden for sociale medier og forbrugere, der søger og deler informationer. Det kan have afgørende betydning for identitet og branding af et fødevarereprodukt. Måden produkter iscenesættes og omtales på digitalt kan blive afgørende for succes eller fiasko.

Proaktive fødevarer-virksomheder bruger endvidere de sociale medier aktivt til at markedsføre produkter og komme før forbrugerne og offentliggøre den information, brugeren efterspørger. Det kan være information fra næringsindhold og råvarer til dyrevelfærd og fairtrade.

---

<sup>31</sup> Coop har undersøgt det danske marked. Der er stigende interesse blandt forbrugerne for lokale varer og det kan også ses på salget. Internationalt se fx. AT Kearney (2016): "Firmly Rooted, the Local Food Market Expands".

## Produktionsdimension

Produktionsdimension handler om, at data og digitalisering vil få stor betydning for fødevarerproduktion og lagerstyring fremover, eksempelvis til optimering af produktions- og arbejdsprocesser i værdikæden og udvikling af nye forretningsmodeller til fx salg af data og services.

Det gælder også i forhold de primære erhverv, hvor brug af data til at optimere foder til besætninger (fx sammenhæng ml. foderblandinger og vækst) spiller en stigende rolle.

Regeringens Digitale Vækstpanel anbefaler at gøre Danmark til et internationalt førende digitalt hub samt viden og testmiljø<sup>32</sup>. Det giver god mening på fødevarerområdet, hvor kombinationen af en stærk fødevarerkllynge og nye digitale kompetencer kan medvirke til at gøre fødevarer virksomheder mere konkurrencedygtige, styrke produktinnovation samt skabe nye forretningsmodeller<sup>33</sup>.

En undersøgelse af danske virksomheder og Industri 4.0<sup>34</sup> peger på, at ca. 50 pct. af virksomhederne i fødevarer sektoren forventer at få produktivitetstgevinster på mindst 10 pct. som følge af "industry 4.0 adoption".

Potentialerne for virksomhederne i fødevarerkllynge er bl.a.:

- Bedre råvare- og ressourceudnyttelse, herunder mere effektive processer ved automatisering, styring, overvågning af og anvendelse af data om produktionsforhold, mængder, leverancer etc. mellem virksomheder i værdikæden.
- Styrket fødevarer sikkerhed gennem opsamling af data og viden om råvarer og processer langs værdikæden, herunder integration af data om processer mellem virksomheder.
- Øget holdbarhed og mindre spild med track & trace helt ud på hylderne samt intelligente emballager med sensorer der giver data om opbevaring, holdbarhed etc.
- Styrket produktinnovation ved integration af kunde- og forbrugerdata i produktudvikling, som giver mulighed for udvikling af nye produkter, der i højere grad rammer kunde- og brugerbehov.
- Nye forretningsmodeller for salg af fysiske produkter sammen med data og relaterede services.

---

<sup>32</sup> Digitalt Vækstpanel (2017): "Danmark som digital frontløber".

<sup>33</sup> Se også IRIS Group (2014): "Datadreven vækst i Danmark – Potentialer og udfordringer ved big data i udvalgte sektorer"

<sup>34</sup> Industriens Fond og Boston Consulting Group (2016): "Winning the Industry 4.0 Race".

### Potentialer og udfordringer for den danske fødevareklynge

Potentialerne er beskrevet ovenfor og bekræftes delvist i de gennemførte virksomhedsinterview. Det er især de større virksomheder, der ser potentialer og muligheder ved digitalisering og big data, mens de mindre virksomheder ser potentialer – og vurderer at de har større udfordringer - andre steder.

Udfordringerne knytter sig til:

- At demonstrere, hvordan de store mængder data, som allerede oparbejdes i fødevaresektoren, kan skabe øget konkurrencedygtighed eller på anden måde kan give kommerciel værdi for den enkelte virksomhed, fx ved udviklings- og demonstrationsprojekter langs værdikæden.
- At værdien af data og digitalisering ikke altid følger den virksomhed, der tager omkostningerne – dvs. motivet for at 'digitalisere' udover egen virksomhed er ikke altid til stede.
- Svage digitale kompetencer i mange fødevarevirksomheder, herunder kobling mellem data, IT og forretningsudvikling.
- At der hidtil har været et svagt samspil mellem nye digitale virksomheder/forretningsmodeller og 'klassiske' fødevarevirksomheder.
- At det ofte er svært at opstille en klar business case for øget brug af big-data teknologi.

DTU peger derudover i en analyse på potentialer inden for<sup>35</sup>:

- Sensorudvikling og modning af skanningsteknologi.
- Dataintegration og -deling, herunder datafangst, omkostninger til etablering/vedligeholdelse, strukturering af data, modellering og analyse.
- Samarbejde langs og på tværs af værdikæden – fx mellem besætninger, dyrlæger, mejerier m.fl. samt fødevarekontrol, veterinærmyndigheder og brugere.
- Data om forbrugernes præferencer og systemer til at koble disse til produktionsdata og -styring.

---

<sup>35</sup> DTU (2015): "Big Data fra jord til bord".



# Kapitel 4

## Fødevaresektorens vækstudfordringer

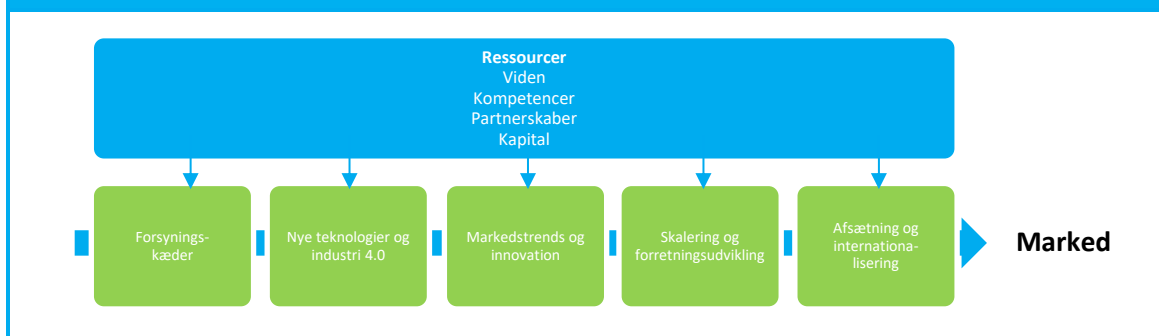
### 4.1 EN KATEGORISERING AF VÆKSTUDFORDRINGER

Som beskrevet i det forudgående kapitel presser fødevaresektorens vækstudfordringer sig på i en kontekst, hvor nye trends og teknologier både skaber nye muligheder og tvinger fødevarevirksomhederne til at omstille sig.

I dette kapitel vil vi gå tættere på virksomhedernes vækstudfordringer. Kapitlet baserer sig på de interviews med virksomheder, klyngeorganisationer og videninstitutioner, vi har gennemført.

Vi har identificeret fem forskellige overordnede kategorier af vækstudfordringer. De er illustreret i de grønne bokse i figur 4.2.

**Figur 4.1. Fødevarevirksomhedernes vækstudfordringer**



Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

Vækstudfordringerne er samtidig opstillet i et værdikædeperspektiv. Udfordringerne til venstre relaterer sig til virksomhedernes forsyningskæder og produktionsteknologier, mens udfordringerne mod højre handler om virksomhedernes evne til at afkode markedet og afsætte produkterne på markedet. Fra venstre mod højre omfatter de;

- **Forsyningskæder**, dvs. barrierer, som fx er relateret til at identificere gode underleverandører af råvarer og ingredienser, kvalitetssikring af råvare og at sikre stabile forsyningskanaler.
- **Nye teknologier og industri 4.0**, som er vækstudfordringer relateret til at introducere og anvende teknologier, som fx big data, IoT, automatisering eller anvendelsen af bioteknologiske højværdiingredienser, der kan have stor betydning for virksomhedens evne til at skabe vækst og skalere forretningen, jf. afsnit 3.
- **Markedstrends og innovation**, der handler om virksomhedernes udfordringer forbundet med at aflæse de trends og markedsbehov, der blev gennemgået i foregående kapitel - og med den baggrund udvikle nye fødevareprodukter eller koncepter.

- **Skalering og forretningsudvikling**, der handler om virksomhedernes udfordringer med at omstille virksomheder til vækst, fx behovet for at forandre organisationen og tiltrække og fastholde talenter. Hertil kommer udfordringer knyttet til at skalere lokale/autentiske produkter, jf. kapitel 3.
- **Afsætning og internationalisering**, som er vækstbarrierer, der handler om at få produkterne ud på det nationale eller globale marked, fx i forhold til adgangen til detailkæder, aflæsning af udenlandske forbrugerpræferencer, mv.

At adressere vækstudfordringerne kræver adgang til ressourcer og kompetencer, og selve tilgængeligheden af disse ressourcer udgør i mange tilfælde en udfordring i sig selv. Derfor er der desuden ført en boks ind i figuren, der beskriver disse ressourcer. De omfatter;

- **Viden**, fx om de nyeste fødevareretrends, produktionsteknologier, forskningsresultater mv.
- **Kompetencer**, som både kan omfatte formelle kompetencer, der relaterer sig til bestemte fagligheder/uddannelser (fx dygtige kokke, industriteknikere mv.) og generiske kompetencer, som fx ledelsesevner, kommunikationsevner, serviceorientering mv.
- **Partnerskaber**, fx samarbejder med andre virksomheder i værdikæden, der kan hjælpe med distribution eller innovation, eller projektsamarbejde med videninstitutioner.
- **Kapital**, herunder adgang til risikovillige investorer, innovationsmiljøer, offentlige forsknings- og innovationspuljer, mv.

I kapitel 6 kommer nærmere ind på, hvilken rolle klynge- og netværksorganisationer kan spille i forhold til at adressere vækstudfordringerne, som er gennemgået nærmere i det følgende afsnit.

## 4.2 VÆKSTUDFORDRINGER OG VIRKSOMHEDSTYPER

De mange gennemførte virksomhedsinterview viser, at de oplevede vækstudfordringer varierer meget på tværs af virksomheder. Lidt forsimplet kan erhvervet opdeles i;

- "Konventionelle" fødevarereproducenter (med tilhørende underleverandører), der primært konkurrerer baseret på pris/enhed.
- Innovationsorienterede fødevarer virksomheder (med tilhørende underleverandører og kunder), der er orienteret mod nye fødevareretrends og teknologier.

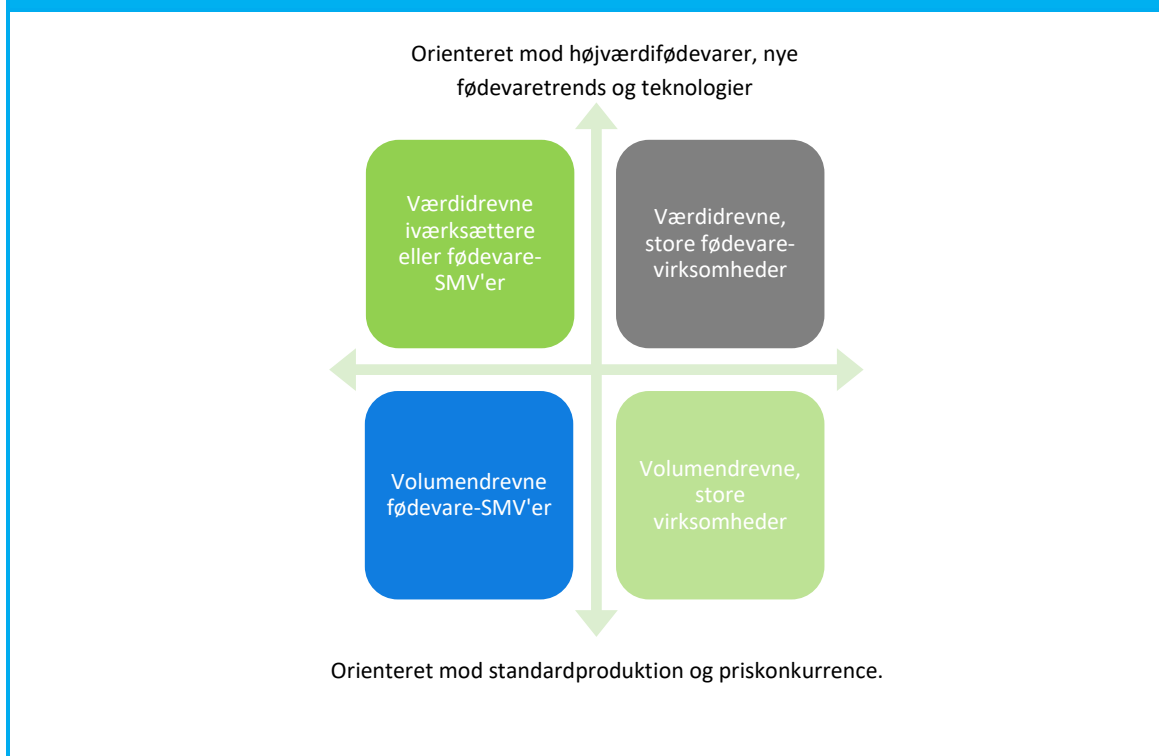
Disse to "arketyper" kalder vi henholdsvis *volumendrevne* og *værdidrevne*. Hvor de volumendrevne virksomheders forretningsmodel primært er orienteret mod at konkurrere på pris og mængde, differentierer de værdidrevne virksomheder sig ved at tilføje deres produkter øget værdi, fx gennem gode råvarer, design, nye ingredienser, servicekoncepter, storytelling mv.

Mellem disse to typer er der mange fødevarer virksomheder, som er i gang med en transformation fra at være volumendrevne til i højere grad at satse på højværdifødevarer og nye trends. Som det vil blive diskuteret i kapitel 6 er det netop en central klyngeopgave at adressere denne transformation. Desuden er der mange – særligt større fødevarer virksomheder – der er volu-

men- og værdidrevne samtidig, fx større masseproducerede bryggerier, der også udvikler specialøl.

Den anden parameter, der har betydning for vækstudfordringernes karakter, er virksomhedernes størrelse. Det vil sige, om der er tale om iværksættere, SMV'er eller store virksomheder. I det følgende vil vi behandle *iværksætterne* som en selvstændig kategori, da de har særlige udfordringer, fx forbundet med opstart, kapital og afsætningskanaler. Figur 5.2 giver et overblik.

**Figur 4.2. Fødevarer virksomheder – en typologi**



Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

Derimod har vi umiddelbart ikke kunnet spore nogle afgørende, *tungtvejende* forskelle i de overordnede typer af vækstudfordringer i forskellige brancher/segmenter i den danske fødevarerindustri – i et klyngeperspektiv.

Det er dog ikke ensbetydende med, at de enkelte brancher og segmenter ikke står overfor for særlige, specifikke udfordringer, der kan være meget betydningsfulde for den enkelte virksomhed. Men i sammenhæng med en tværgående analyse af klyngelandskabet, er det de ovenstående arketyper, der klart fremstår mest afgørende. Som eksempel fra interviewene er der blandt andet fremhævet følgende;

- Mindre bryggerier, der producerer specialøl, som presses af en generel hård konkurrence som følge af knopskydningen af specialbryggerier og de større bryggeriers indtog på markedet for specialøl.

- Råvareadgang, miljølovgivning, kvoter og adgang til kvalificeret arbejdskraft inden for fisk, skaldyr og akvakultur.
- Bioteknologiske ingrediensvirksomheder, der konstant efterspørger højtuddannede specialister.

### 4.3 FØDEVAREIVÆRKSÆTTERNE

De interviewede fødevareiværksættere er generelt drevet af engagerede ildsjæle, der brænder fagligt for et fødevarekoncept, der i mange tilfælde er nyt for markedet. De iværksættervirksomheder, som vi har interviewet, er i langt overvejende grad baseret på højværdifødevarer og orienteret mod trends som autencitet, terroir, sundhed, økologi, mv.

Men de er samtidig i en sårbar og risikofyldt position med produkter, der endnu ikke er konsolideret eller accepteret på markedet. Dertil kommer udfordringer med ustabile forsyningskæder, afhængighed af logistikfirmaer samt udfordringer med skalering og med at finde stabile afsætningskanaler, jf. kapitel 3.

I det følgende vil vi gennemgå deres udfordringer med udgangspunkt i kategorierne i figur 4.1.

#### 4.3.1 Forsyningskæder

Især i opstartsfasen er iværksætterne typisk ikke i stand til at indkøbe råvarer og ingredienser fra underleverandører i større mængder. Det gør typisk de små iværksættervirksomheder afhængige af få underleverandører, hvormed adgangen til råvarer kan blive dyr, ustabil og af svingende kvalitet.

Særligt for virksomheder, som arbejder med let forarbejdede råvarer (mælk, slagterier), kan de store virksomheders dominans være med til at presse iværksætternes forsyningskæder og råvareforsyning.

#### 4.3.2 Innovation og afkodning af nye trends

De interviewede fødevareiværksættere er generelt meget orienterede mod nye fødevare-trends og innovation, herunder autencitet, convenience, økologi og højteknologiske ingredienser. De er samtidig stærkt orienteret imod at identificere nye markeder og kundesegmenter.

Men som beskrevet i kapitel 3 er der ofte behov for at tænke på tværs af trends (fx convenience og økologi) for at kunne udvikle et stærkt værditilbud for forbrugerne. Det kræver, at iværksættervirksomheder er i stand til at danne partnerskaber med andre virksomheder.

Andre iværksættervirksomheder har et basisprodukt, som fx tang, hamp mv., som virksomheden ønsker skal danne grundlag for en samlet produktlinje (fx øl, energibarer, mv.), men har svært ved at opbygge partnerskaber med andre eller videnmiljøer, der kan understøtte udviklingen af produkterne.

---

### 4.3.3 Skalering og forretningsudvikling

At skalere og udvikle virksomheden i kølvandet på opstarten er – ikke overraskende – en væsentlig udfordring – ikke mindst fordi produkterne som beskrevet i kapitel ofte har et lokalt/autentisk udgangspunkt. At bevæge fra en ildsjæledrevet småskalaproduktion til at ekspandere virksomheden og opbygge et større produktions- og afsætningsapparat kræver kompetencer inden for forretningsmodeludvikling, organisation og ledelse.

Derudover peger iværksætterne – sammenholdt med vores input fra klyngeorganisationerne – især på de følgende udfordringer;

- Markedsmodning af produkter, der er nye for markedet. Især for højteknologiske og/eller sundhedsfremmende fødevarer, eksempelvis probiotika, kan denne proces være kapitaltung og kompleks.
- Tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft, der afhængig af casen især omfatter dygtige håndværkere eller personer med mellemlange videregående uddannelser, dvs. kokke, procesteknologer og industriteknikere.
- Kombination af oprindeligt forretningskoncept med andre vigtige trends, som har stor betydning for at kunne afsætte produkterne på et større marked, jf. kapitel 3.

Nogle få fødevareriværksættere fremhæver, at indhentning af kapital til iværksætteri kan være en markant vækstudfordring i opstarten. Det fremhæves bl.a., at bankerne typisk kun går ind med kapital, hvis produktet og forretningsmodellen er relativt velkonsolideret.

Nogle af de iværksættere, der har indhentet projektfinansiering i innovationsfremmesystemet, problematiserer de høje medfinansieringskrav (50-67 %) og dokumentationskrav for anvendelsen af strukturfondsmidler.

Endelig peger et par af de interviewede iværksættervirksomheder på, at det i opstarten har været vanskeligt at navigere i fødevarerlovgivningens regler, herunder regler om fødevarerikthed, krav til emballage, anprisning, afgifter, moms mv.

---

### 4.3.4 Afsætning og internationalisering

Et område, hvor fødevareriværksætterne ofte er meget udfordrede, er evnen til at finde stabile afsætningskanaler. I kraft af at iværksætterne ofte kun kan levere i relativt begrænsede mængder, er det vanskeligt at bryde igennem i detailhandlen, hvor produkter indkøbes ud fra målsætninger om salg af hyldemeter. Et gårdbutikkoncept som "Landmad" er et svar på denne udfordring, idet virksomheden har satset på at gøres sig selv til afsætningsplatform for små fødevarerproducenter, der arbejder med autencitet og egne koncepter.

Derudover giver særligt klyngeorganisationerne og en enkelt videninstitution udtryk for, at mange fødevareriværksættere er udfordrede på markedsføringskompetencer og udvikling af samlede fødevarerkoncepter, der involverer storytelling (fx omkring stedbundne kvaliteter, bæredygtighed mv.), design af emballage, service og logistik ift. aftagerne.

## 4.4 VOLUMENDREVNE FØDEVARE-SMV'ER

De volumendrevne fødevare-SMV'er agerer på markeder, der er domineret af priskonkurrence på "masseproducerede" standardvarer, fx margarine, mel, pølser, færdigretter, mv. Virksomhedens fokus er på drift og effektivitet snarere end innovation og fødevaretrends. De er ofte ejerledede og er kendetegnet ved en udpræget klassisk "industriel kultur" i både ledelse og blandt medarbejderne.

Det er derfor også virksomheder, der generelt er udsatte i lyset af nye fødevaretrends, jf. kapitel 3. Virksomhedernes produkter mister i mange tilfælde gradvis anseelse og interesse hos forbrugere, der fx ønsker free-from-produkter, baseret på økologiske råvarer, terroir og lignende, jf. kapitel 3. Det er derfor også virksomheder, hvis indtjening og vækst i mange tilfælde kan styrkes ved at løfte produkternes værdi og fokusere på en øget differentiering vis-a-vis konkurrenterne.

### 4.4.1 Innovation og afkodning af nye markedstrends

De volumendrevne SMV'ers største vækstudfordringer (og potentialer) ligger derfor især inden for denne kategori.

En række af de virksomheder i denne kategori, som vi har talt med, er netop i gang med en transition, hvor nye trends og teknologier får en større rolle end tidligere. Transitionen kræver typisk involvering af eksterne samarbejdspartnere, fx private konsulenter og videninstitutioner. Men også nye samarbejdspartnere i værdikæden kan være en nødvendighed.

Men det er samtidigt virksomheder, der ofte har vanskeligt ved at finde ressourcerne (både tids- og videnmæssigt) til at deltage i vidensamarbejde og klyngeaktiviteter. Kun få af disse virksomheder har interne udviklingsafdelinger. Informanter fra videninstitutioner og klyngeorganisationer peger på en udbredt konservatisme og berøringsangst i forhold til forskere og højtuddannede blandt denne virksomhedsgruppe.

De interviewede virksomheder i denne gruppe fremstår generelt skeptiske overfor vidensamarbejde, hvor viden deles med konkurrenter i åbne netværk. De udtrykker en "vi-kan-selv"-holdning, men mangler samtidig medarbejdere, der har kompetencer til at kommunikere med forskere eller højtuddannede. Konkret mangler de volumendrevne SMV'er typisk kompetencer og viden i forhold til at afkode de trends, der blev beskrevet i kapitel 3. Det gælder især;

- Forbrugerkendskab, dvs. basal forståelse af, hvad kunderne egentligt efterspørger (fx sundhed) – og metoder til at aflæse det.
- Sensorik – dvs. forbrugernes smagspræferencer, og hvad der påvirker dem.
- Indsigt og overblik over mulighederne for at anvende nye ingredienser.
- Viden om opbygningen af samlede fødevarekoncepter, fx med serviceordninger for kunderne, rådgivning af kunderne ift., salgsopstillinger, tilpasset design af fødevarer mv.

#### 4.4.2 Nye teknologier og industri 4.0

Gruppen omfatter også mange virksomheder, der kan løftes effektivt gennem en øget brug af nye teknologier, fx sporbarhedsteknologier, nye "high-throughput" kvalitetssikringsmetoder, automation og digitalisering. En interviewvirksomhed peger eksempelvis på, at convenience kræver store investeringer i mere fleksible produktionslinjer, idet produkterne ofte skal tilpasses den enkelte B2B-kundes butiksopsætninger og kundesegmenter.

I vores interview med klyngeorganisationer og videninstitutioner fremhæves det, at en central viden- og kompetencemæssig ressource, som disse virksomheder ofte mangler, netop er viden om automatisering og digitalisering, herunder analyse af store datamængder og avancerede kvalitetssikringsmetoder.

#### 4.4.3 Skalering og forretningsudvikling

De volumendrevne SMV'er er udfordrede på, at de – for at kunne foretage en markant reorientering af virksomhedens forretningsmodel – ofte mangler medarbejdere og viden inden for;

- Nye fødevareretrends og evnen til at integrere dem i forretningskoncepter (fx historiefortællingen omkring fødevarernes oprindelse).
- Udfordringer med at få dokumenteret indholdet i råvarer, herunder gennem mærkning af fødevarer.
- Viden om projektledelse og økonomistyring ift. en øget betoning af innovationsprojekter og vidensamarbejde.

Derudover er det kendetegnende, at en væsentlig del af disse virksomheder ligger i landområder langt fra videninstitutioner. Derudover har de vanskeligt ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft – både klassisk fødevareruddannede, som kokke og pølsemagere, men også industri teknikere og procesteknologer.

Ikke overraskende peger flere af de ikke-innovative SMV'er på lønniveau og produktionsomkostninger som en vækstbarriere. De fremstår generelt også frustrerede over reguleringer på fødevarerområdet, herunder fedtafgiften, regler omkring brug af tilsætningsstoffer mv, som noget de vurderer fordyrer og vanskeliggør deres forretning. Selv om disse udfordringer givetvis er reelle, er det dog også udtryk for, at denne gruppe af virksomheder netop ikke arbejder strategisk med at tilføje deres standardprodukter værdi eller kun i begrænset omfang investerer i øget automatisering mv.

### 4.5 VÆRDIDREVNE FØDEVARE-SMV'ER

**De værdidrevne fødevarer-SMV'er** er typisk i front i forhold til at anvende ny viden og nye trends i deres produkter og services.

Det er fx mindre virksomheder, der arbejder med produkter kendetegnet ved en stor videnhøjde (fx proteiner, insekter, sundhedsfremmende fødevarer og højt værdistoffer). Men gruppen omfatter også virksomheder, der arbejder med "traditionelle produkter" inkorporeret i nye

forretningsmodeller/koncepter (eksempelvis specialbryggerier og gårdkoncepter – Løgismose, De Fem Gårde, o.lign).

Nogle af disse virksomheder er født med baggrund i videnmiljøer, fx som spinouts, eller har fra begyndelsen været i tæt berøring med både videnmiljøer og innovationssystemet. Overordnet er der en del ligheder mellem disse virksomheders udfordringer og fødevareriværksætternes, om end SMV'erne typisk har en betydeligt mere velkonsolideret organisation, et velfungerende produktionsapparat samt mere veletablerede afsætningskanaler.

---

#### 4.5.1 Forsyningskæder

De værdidrevne SMV'er, som vi har talt med, er generelt udfordret på konstant at sikre stabile forsyningskanaler gennem værdikædepartnerskaber med leverandører i primærsektoren, fx lokale landmænd, fjerkræavlere mv.

Særligt for virksomheder, der arbejder med novel foods, fx insekter eller tang, er det tilgængelige volumen af råvarer generelt begrænset, hvilket kan gøre det vanskeligt at følge med i en hastig vækstproces. Andre virksomheder, som fx økologiske mejerier, konkurrerer i stigende grad med de store mejerier om de samme råvarer. Dermed kan råvareforsyningen blive et stadigt stigende problem for disse virksomheder.

---

#### 4.5.2 Nye teknologier samt innovation og afkodning af nye trends

En generel udfordring for de værdidrevne SMV'er ligger i at bibeholde et højt innovationstempo, fx ved at "krydsbefrugte" fødevareretrends (fx convenience og økologi) eller at inddrage viden og indsigter, der ligger uden for et klassisk fødevarerfokus. Det kan eksempelvis være design, antropologiske indsigter om forbrugeradfærd, anvendelse af big data og IoT, mv. Denne udfordring kræver i mange tilfælde opbygning af partnerskaber med videnmiljøer, andre virksomheder og eventuelt andre klynger, der ligger uden for fødevarerområdet.

Men det handler også om adgang til uvildig sparring om eller inspiration om fx datadreven forretningsudvikling og digitale forretningskoncepter.

---

#### 4.5.3 Skalering og forretningsudvikling

De fleste af de værdidrevne SMV'er, som vi har talt med, er kendetegnet ved småskalaproduktion af et højværdiprodukt, der sælges gennem få afsætningskanaler, fx udvalgte gårdbutikker, e-handel eller særlige detailbutikker.

Hvis disse virksomheder skal skalere forretningen, er det afgørende, at de er i stand til at opbygge stærke partnerskaber med andre virksomheder i værdikæden, såvel som store producenter og detailkæder.

Et eksempel er Easyfood, der tilbyder sine innovations-setup og fleksible produktionsfaciliteter (skræddersyet til produktion i mindre serier) til større virksomheder, der ønsker at udvikle nye produkter og have adgang til fleksible produktionslinjer til prototyper og prøveproduktion. De store virksomheder kan desuden bruge de små virksomheder til at komme i berøring med nye trends, ingredienser og teknologier, som virksomhederne ikke i udgangspunktet har haft fokus



på. Derfor ligger de værdiorienterede SMV'ers største skaleringsudfordring ofte i at finde og opbygge partnerskaber.

#### 4.5.4 Afsætning og internationalisering

For virksomheder, der arbejder med novel foods (fx insekter eller hamp) kan det være vanskeligt at bryde igennem hos forbrugere, der skal vænne sig til et "ukonventionelt" produkt, der i nogle tilfælde vækker negative associationer. Her er evnen til at overbevise forbrugerne samt en stor indsats for at skabe en positiv historie omkring produktet afgørende.

En del af de værdidrevne fødevarer virksomheder, som vi har talt med, er fortrinsvis fokuseret på det danske marked samt de umiddelbare nærmarkeder. Det kan skyldes, at mange værdibaserede fødevarer netop er kendetegnet ved at have en stærk lokal forankring – samtidig med at de ofte bekender sig til en free-from orientering, der eksempelvis kan gøre det vanskeligt at eksportere fødevarer, som ikke indeholder tilsætningsstoffer, over større afstande.

En del af de virksomheder i gruppen, som vi har interviewet, peger på, at internationalisering kan være en meget stor udfordring, idet smagspræferencer, regler om fødevarer sikkerhed og afgifter på de udenlandske markeder er vanskelige at navigere i.

Nogle få af virksomhederne har deltaget i delegationsbesøg og eksportfremstød med et fint udbytte. Men det fremhæves generelt, at det især er det er "hands-on" viden om de udenlandske markeder, der har størst værdi for virksomhederne. Det er fx viden om;

- Madkultur, forbrugsmønstre og smagspræferencer på udenlandske markeder.
- Konkurrent-, partnerskabs- og afsætningsbilledet, herunder grossister og detaillerede, på de udenlandske markeder.
- Nye spændende fødevareretendenser i udlandet, fx markedshaller, cafekoncepter mv., som kan udgøre en attraktiv afsætningskanal for innovative produkter.
- Viden omkring fødevareregler, fx fødevarer sikkerhed, moms, produktion i udlandet, mv.

## 4.6 VOLUMENDREVNE STORE FØDEVAREVIRKSOMHEDER

**De volumendrevne store fødevarer virksomheder** er virksomheder, der på mange områder minder om de volumendrevne SMV'er, men har i sagens natur en større produktion, eksport og mere avancerede og automatiseret produktionsanlæg. Danmarks store industrielle kødproduktion eller småkageproduktion er eksempler herpå. Deres hovedudfordring er også at løfte værdien af deres relativt standardiserede produkter, herunder at adressere de i kapitel 3 skitserede trends, der vil drive efterspørgslen i de kommende år.

### 4.6.1 Forsyningskanaler

De store klassiske fødevarer producenter har store netværk af underleverandører i primærsektoren, der domineres af konventionelle producenter. Omstillingen fra en volumen- til værdi-

dreven fødevarer virksomhed kræver et omfattende arbejde med at identificere underleverandører, som både kan levere af høj kvalitet (samt bæredygtighed, økologi mv.) og i tilstrækkelige store mængder.

---

#### 4.6.2 Nye teknologier og industri 4.0

Reorienteringen mod nye trends fordrer ofte væsentlige ændringer i produktionsapparatet, herunder introduktionen af fleksible produktionslinjer og værdikædesamarbejder med mindre produktionsvirksomheder samt videns- og rådgivningsvirksomheder.

Samtidig kan et øget fokus på kvalitet og sundhed fordre, at virksomhedernes investerer i maskelitetssikringssystemer samt nye systemer til sporbarhed af produkterne og råvarerne. Udfordringen er typisk at finde de rette leverandører af procesudstyr og digitale teknologier, samt eventuelle forskere eller konsulenter, der kan hjælpe med implementeringen i virksomhederne.

---

#### 4.6.3. Innovation og afkodning af nye trends

For en del af disse virksomheder ligger der et væsentligt potentiale i at kombinere den volumendrevne kerneforretning med "værdidrevne produktlinjer", ligesom nogle af de store bryggerier har gjort ift. at bringe egne specialøl på markedet.

Disse virksomheders udfordring ligger især i at styrke deres innovationskapacitet gennem stærkt netværk til førende videnmiljøer og partnerskaber med innovative SMV'er, for at holde sig på forkant med markedsudviklingen. Der er også væsentlige potentialer i at styrke værdikædesamarbejdet med små virksomheder, fx ved at købe sig ind i deres ofte fleksible produktionsfaciliteter ift. udvikle små serier af kundetilpassede produkter, jf. eksemplet med Easyfood.

---

#### 4.6.4. Skalering og forretningsudvikling

På forretningsudviklingssiden er der i denn gruppe perspektiver i at bevæge sig op i værdikæden ved at arbejde med servicekoncepter, fx herunder rådgivning til kunderne omkring sensorik, sundhed, salgsopstillinger, ingredienser mv., co-creation af nye fødevarerkoncepter, mv.

Den centrale udfordring er, at de konventionelle fødevarer virksomheders kultur og kompetencesammensætning i mange tilfælde ikke er befordrende for at arbejde serviceorienteret med kunderne. Det kan kræve ekstern involvering og/eller fokuserede efter- og videreuddannelses-tilbud at opbygge disse kompetencer i virksomheden.

---

#### 4.6.5. Afsætning og internationalisering

De store industrielle producenter af fødevarer, som vi har interviewet, er desuden udfordret af "imageproblemer", idet deres produkter associeres med industriel, konventionel fødevarerproduktion.

## 4.7 VÆRDIDREVNE STORE FØDEVAREVIRKSOMHEDER

De værdidrevne store fødevarevirksomheder har et stærkt fokus på forskning og innovation i hele deres værdikæde. Et eksempel er KMC – et andelselskab, der som kerneforretning fremstiller kartoffelmel, men arbejder ud fra en logik om cirkulær økonomi, hvormed alle restprodukter og sidestrømme udnyttes, herunder til fremstilling af højværdiingredienser og proteiner. Andre eksempler omfatter Dupont og Arla.

Virksomhederne er på forkant med anvendelsen af nye produktionsfaciliteter og teknologier og har stærke afsætnings- og logistiknetværk. Samtidig er de velkonsoliderede på udenlandske markeder og har en stor eksport.

### 4.7.1. Innovation og afkodning af nye trends.

Virksomhedernes udfordringer omfatter især tre forhold;

- Udvikling og produktion af højværdifødevarer, fx nye proteiner, kan have en meget lang time-to-market med udviklingshorisonter på op til 20 år. I disse processer peger en virksomhed på, at tætte partnerskaber med universiteter, forskere, rådgivningsaktører og andre virksomheder er altafgørende for at kunne bringe produkter på markedet.
- Kompetencer, herunder adgang til dygtige fødevare-ph.d'er og kandidater, der kan arbejde med forskningsbaseret innovation og udvikling i virksomhederne, og samarbejde med videnmiljøer i ind- og udland.
- Øget anvendelse af data til udvikling og optimering af produkter – og til tilpasning af produkter til forskellige segmenter. Herunder også i forhold til samarbejde om dataopsamling og –analyse med andre virksomheder i værdikæden (fx detailvirksomheder og primære erhverv), jf. afsnit 3.7.

Desuden peger en klyngeorganisation på, at nogle af de værdidrevne, store virksomheder har behov for at opdyrke partnerskaber med innovative SMVer og iværksættere. Det giver dem ny viden og muligheder for at gå ind i nicher.

## 4.8 CENTRALE STØTTEERHVERV

De centrale støtteerhverv omfatter bl.a. ingrediensindustrien, rådgivningsvirksomheder og producenter af procesudstyr (stalde, maskiner, produktionslinjer, kvalitetssikringsudstyr mv.), der indgår i fødevarerhvervenes værdikæde. Det gennemgående billede er, at de store transformationer, som præger resten af fødevarerbranchen, også præger støtteerhvervene.

Disse erhvervs største udfordringer ligger i mange tilfælde i umiddelbar forlængelse af de virksomheder, vi har gennemgået oven for.

For **ingrediensvirksomhederne** ligger udfordringerne især i at identificere nye forretningsområder og applikationer for deres ingredienser samt i at udvikle nye ingredienser (fx baseret på

forskningen inden for enzymer og proteiner). Mange af aftagervirksomhederne kender ikke mulighederne i de nye ingredienser, og der er derfor et konstant behov for at identificere partnere og aftagere i den øvrige værdikæde, for hvem der er perspektiver i at bruge ingredienserne.

Desuden er virksomhederne generelt FoU-orienterede, hvorfor det konstant er vigtigt for ingrediensvirksomhederne at opretholde stærke netværk blandt videninstitutionerne, fx ift. test af nye fødevarer, hvori ingredienserne indgår.

For **udviklere af procesudstyr** fx produktionslinjer, pumper, staldsystemer mv. er det ligeledes afgørende at være i tæt berøring med kunderne og slutforbrugerne samt at holde sig ajour med nye fødevaretrends. Dette flow af viden har stor betydning for virksomhedernes evne til at levere de løsninger, som markedet efterspørger. I disse år er det endvidere afgørende, at de er i stand til at reagere på en stigende efterspørgsel efter digitale og automatiserede løsninger, fx 3D-print af fødevarer og udnyttelse af store datamængder.

# Kapitel 5

## Kortlægning af klynge- og netværksoperatører på fødevareområdet

### 5.1 INTRODUKTION

Klynge- og netværksorganisationer samler virksomheder og videnaktører inden for bestemte erhvervsområder, fx cleantech, velfærdsinnovation og fødevarer. Formålet er at styrke videnudveksling og netværk med henblik på at styrke vækst og innovation i klyngen

Danmark har en lang række klyngeorganisationer og klyngelignende initiativer på fødevareområdet, der i varierende grad opererer på nationalt, regionalt, subregionalt og lokalt niveau. Det er et centralt element med denne analyse at pege på mulige forbedringsområder i den eksisterende klynge- og netværksarkitektur for fødevaresektoren. Dette kapitel kortlægger derfor det danske landskab af klynge- og netværksoperatører på området. Derudover går kapitlet i dybden med de enkelte organisationers;

- Fokus på trends og virksomhedsudfordringer, jf. kapitel 3 og 4.
- Målgrupper og brugere
- Geografisk fokus
- Aktiviteter (se boks 5.1).
- Finansiering og budget.

I boks 5.1 har vi med afsæt i de gennemførte interviews givet en kort beskrivelse af de typer af aktiviteter, klynge- og netværksorganisationerne udbyder, og som danner ramme om beskrivelsen af de enkelte operatørtyper hovedaktiviteter.

#### Boks 5.1. Centrale aktiviteter hos klynge- og netværksoperatørerne

- **Konferencer, seminarer og lign.** udbydes af de fleste klyngeorganisationer. Udover fx årskonferencer, tematiske seminarer mv., omfatter kategorien også besøg på messer mv., herunder i udlandet, som ofte arrangeres som delegationsbesøg for medlemsvirksomhederne.
- **Matchmaking**, dvs. hjælp til virksomhederne med at identificere de rigtige videnressourcer eller samarbejdspartnere. I matchmakingfasen kan klyngeorganisationen eksempelvis trække på netværk i forskningsmiljøer og/eller organisere events, hvor virksomheder og videnpersoner mødes og drøfter mulige fælles projekter.
- **Innovationsprojekter**, klyngeorganisationer kan formidle rådgivning til virksomhederne omkring egne projekter eller facilitere projekter med deltagelse af videninstitutioner og andre virksomheder. Desuden kan klyngerne bistå med hjælp omkring finansiering, herunder ansøgninger til fonde og Horizon2020. Endelig finansierer nogle klyngeorganisationer selv (mindre) projekter. Klyngelignende aktører/netværksoperatører (FFI, Syddansk Fødevareklynge og CPHfood) kan som operatører indstille projekter til finansiering indenfor den kontraktfastsatte projektramme.
- **Kurser og uddannelser**, fx kurser i digitalisering, nye trends mv. Det kan også være kursusaktiviteter udbudt i samarbejde med uddannelsesinstitutioner.

- **1:1 sparring** omfatter sparring med enkeltvirksomheder, fx omkring forretningsudvikling, skaling eller eksport. I det danske erhvervsfremmesystem udbydes denne sparring bl.a. af væksthuse eller i kommunernes erhvervsserviceenheder, men også en del klyngeorganisationer og netværk tilbyder specialiseret 1:1-sparring på fødevarerområdet.
- **Iværksætteraktiviteter**, dvs. aktiviteter relateret til at fremme udvikling og vækst i iværksættervirksomheder, fx særlige iværksætterkonkurrencer, kapitalformidling, inkubation, finansiering mv.
- **Branding og markedsføring** er aktiviteter, der fremmer kendskabet til, og forbrugernes opfattelse af, fødevarerprodukter fra et område eller en region.
- **Netværk/samarbejde/relationer mellem virksomheder** er for en del virksomheder det vigtigste aspekt af klynge- og netværksaktiviteter. Netværk benyttes bl.a. til gensidig inspiration og videnudveksling omkring markedsføring, forretningsudvikling, produktudvikling, nye produktionsmetoder, osv. Virksomhederne kan også finde sammen i mere forpligtende samarbejder som (under)leverancer, fælles salg mv. Hos nogle klynge- og netværksoperatører er netværkskabelsen et bevidst og planlagt element i klyngearbejdet, mens det i andre tilfælde mere er en følge af, at virksomhederne deltager i fælles aktiviteter. Endelig er netværksaktiviteterne ofte en platform for kapitalfremskabelse.
- Klynge- og netværksoperatørerne arbejder i varierende grad også bidrag til **udvikling af rammebetingelser**. Det gælder fx faglige input til nye forskningssatsninger, uddannelser og inkubationsmiljøer mv.
- **Analyser og hjemtag af viden**. Mange klynge- og netværksoperatører indsamler og formidler ny viden, ikke mindst omkring fødevareretrends, jf. kapitel 3.

## 5.2 AFGRÆNSNING AF KLYNGE- OG NETVÆRKSOPERATØRER

Kortlægningen viser, at det danske landskab af klynge- og netværksoperatører på fødevarerområdet er kendetegnet ved en stor kompleksitet og en mangfoldighed af aktører på både nationalt, regionalt, subregionalt og lokalt niveau. Dette billede understøttes af interviewvirksomhedernes udmeldinger. Kun ganske få virksomheder har overblik over klynge- og netværksorganisationerne og deres tilbud.

Organisationerne har forskellige funktioner, målgruppesegmenter (fx innovative iværksættere, videntunge større virksomheder mv.) og aktivitetsporteføljer. Omvendt er organisationerne, særligt på nationalt, regionalt og subregionalt plan, ikke kendetegnet ved snævre branchefoci, men henvender sig bredt til fødevarerhvervet. Branchemæssige specialiseringer er i højere grad til stede blandt de lokale netværk og erhvervsudviklingsinitiativer.

I varierende grad er klyngeorganisationerne og netværkene desuden forankret ved – eller sammenvævede – med andre organisationer, fx forskerparker, videntcentre mv. Det gælder eksempelvis Danish Food Cluster, der er placeret i Agro Food Park ved Aarhus.

For at kortlægge landskabet af klynge- og netværksaktiviteter, er det indledningsvist nyttigt at indkredse, hvad vi egentligt forstår ved klynge- og netværksoperatører. Klyngeforum, der er et samarbejde mellem ministerier, regioner og kommuner, anvender følgende definition, som vi – med få justeringer - også har anvendt i det følgende;

- Klynge- og netværksorganisationer har et formål om at skabe innovation, vidensamarbejde og vækst for en erhvervsgruppe med et fagfællesskab.
- Klynge- og netværksorganisationer har en aktiv og central deltagelse af triple-helix aktører, dvs. både virksomheder, videninstitutioner og offentlige aktører/civilsamfundet
- De har etableret en formaliseret organisering af klyngen og aktiviteterne, hvor der figurerer ansatte (minimum et årsværk), der har ressourcer til at udbyde services og aktiviteter for deltagerne<sup>36</sup>.

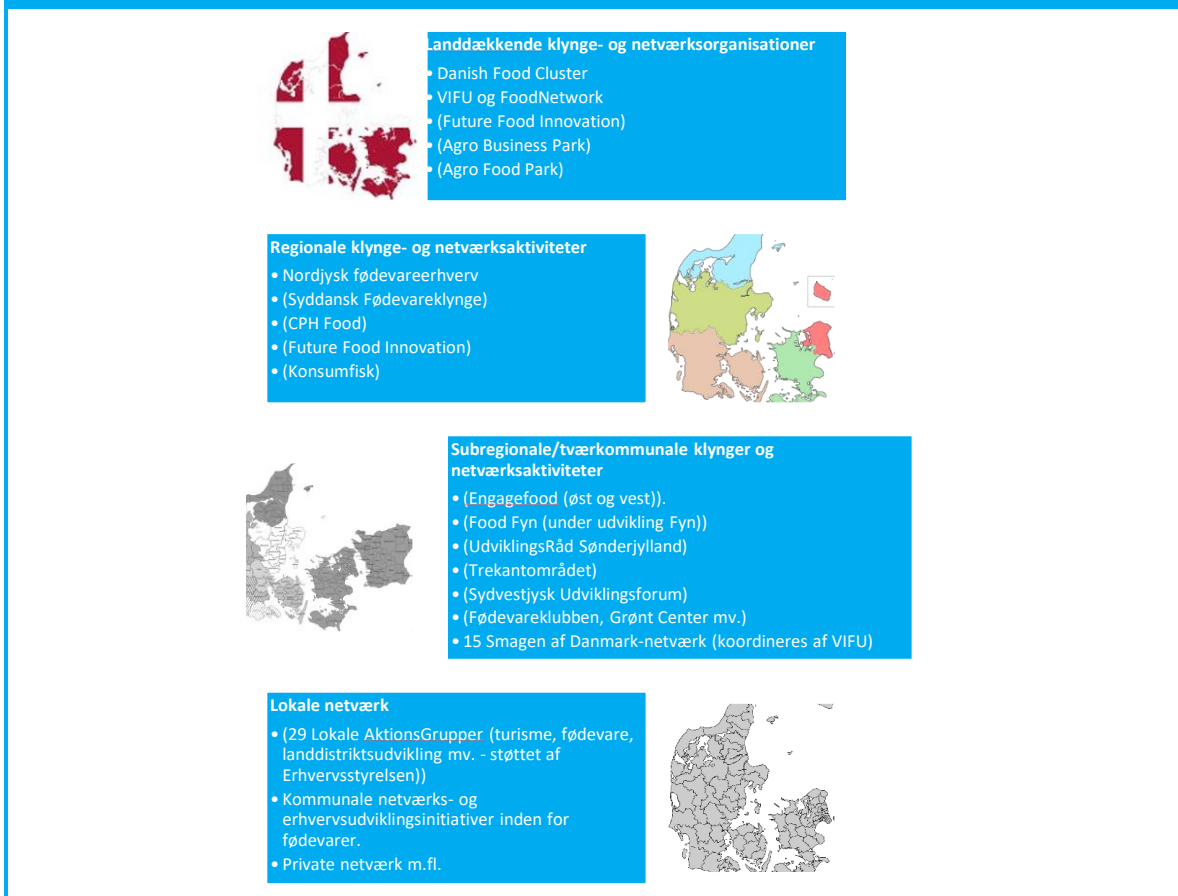
### 5.3 KORTLÆGNING AF KLYNGE- OG NETVÆRKSOPERATØRER

Med udgangspunkt i denne definition har vi kortlagt alle klynge- og netværksoperatører i Danmark. Aktørerne opererer på fire forskellige geografiske niveauer, jf. nedenstående figur.

---

<sup>36</sup> Det er et kriterie i den oprindelige definition, at "der sigtes på en langsigtet/vedvarende indsats". Mange af klyngeoperatørerne er midlertidige projektorganisationer og har ikke nødvendigvis et langsigtet perspektiv. Endelig har vi udeladt kriteriet om at klynge- og netværksoperatørerne skal have en dedikeret deltagerkreds på mindst 20 deltagere, da nogle organisationer i kortlægningen (fx FFI) ikke har egentlige medlemmer. Vi har endvidere udeladt Klyngeforums kriterie om at klyngerne skal være certificeret af ECEI EU's kvalitetsmærkning af klynger.

**Figur 5.1. Det danske landskab af klynge- og netværksorganisationer på fødevareområdet**



Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research.

Note: Aktører anført i parentes er "klynge-lignende aktører", hvis formål er at styrke fødevareklyngen, men enten er projektbaserede, midlertidige tiltag, klyngeunderstøttende (fx inkubatorer/forskerparker) eller initiativer, der ikke har egentlige medlemmer. FFI er nævnt på både nationalt og regionalt niveau, da organisationens primære fokus og forankring er i Midtjylland, men på det seneste er begyndt at udbyde sine aktiviteter på landsplan. Også brancheorganisationer, statslige fødevarekampagne og brandingorganisationer samt universiteterne har fødevarevirksomhedsrettede aktiviteter og tilbud, der kan ligne klynge/netværksorganisationer, og derfor kunne indgå i denne figur om det danske landskab, men vi har valgt at kategorisere disse i afsnittet om fødevareklyngernes omgivende økosystem.

### 5.3.1 Landsdækkende klynge- og netværksoperatører

De to landsdækkende klynge- og netværksoperatører, Danish Food Cluster og VIFU (der bl.a. huser innovationsnetværket Food Network), er kendetegnet ved at tilbyde sine ydelser til virksomheder i hele landet. De to er endvidere vedtægtsbaserede foreninger, der har sin egne bestyrelser. Alle organisationerne er fysisk forankret i Region Midtjylland. Tabel 5.1 giver et overblik over organisationernes ydelser og målgrupper.

**Danish Food Cluster (DFC)** er en klyngeorganisation, der blev etableret i 2013 på initiativ fra Arla Foods, Region Midtjylland, Aarhus Universitet, Landbrug & Fødevarer samt Aarhus Kommune. Det er en landsdækkende *triple-helix* klyngeorganisation, der i øjeblikket har ca. 140 medlemmer. Organisationen er drevet af medlemmerne.



Medlemmerne er organisationens primære finansieringskilde. Medlemmerne tæller både private virksomheder, offentlige myndigheder herunder flere regioner og kommuner, videninstitutioner og brancheforeninger. DFC beskæftiger sig især med følgende aktiviteter;

- **Videndeling** via afholdelse af seminarer, trænings- og uddannelsesprogrammer samt udvikling af innovationsmetoder, strømlining af innovationsinstrumenter og teknologi-overførsel.
- **Roundtable-arrangementer**, der samler aktørerne i åbne diskussionsfora omkring specifikke emner – eks. sundhed. Det kan også være geografiske roundtables som pt. i Region Sjælland i regi af CPH Food.
- **Matchmaking** gennem netværksmøder og medlemsarrangementer.
- **Innovationsprojekter**, der fx fokuserer på forretningsudvikling i detailhandlen mv.
- **International markedsføring** af det danske fødevarerinnovationssystem for at tiltrække udenlandske investeringer og veluddannet arbejdskraft.
- **Koordineret anvendelse af eksisterende infrastrukturer (fx testfaciliteter)** til facilitering af forskning og innovation.

**Tabel 5.1. Landsdækkende klynge- og netværksoperatører**

	Danish Food Cluster	VIFU og Food Network
Konferencer, seminarer o.lign.	✓	✓
Matchmaking	✓	✓
Innovationsprojekter	✓	✓
Kurser/uddannelse		✓
1:1-sparring		✓
Iværksætteraktiviteter	✓	✓
Branding og markedsføring	✓	✓
Netværk/samarbejde/relationer mellem virksomheder	✓	✓
Udvikling af rammebetingelser		
Analyser og hjemtag af viden		✓
Formidling af studenterprojekter		✓
Ophæng	Vedtægtsbaseret	Vedtægtsbaseret
Primære målgrupper	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fødevarebranchens aktører generelt,</li> <li>Store virksomheder</li> <li>Værdidrevne SMV'er</li> <li>Volumendrevne SMV'er ift. skalering og markedsadgang</li> <li>Universiteterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SMV, primært fødevareproducenter i alle segmenter (forædling)</li> <li>Primærerhverv</li> <li>Støtteerhverv (emballage, procesteknologi m.v.)</li> </ul>
Særlige segmenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Food tech, som også inkl. data- og it løsninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emballage (FN)</li> <li>Procesudstyr/foodtech (FN)</li> <li>Fisk og skaldyr (FN)</li> </ul>

Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

Danish Food Cluster er ledet af et klyngesekretariat, der er fysisk lokaliseret i den L&F-ejede virksomhedspark "Agro Food Park", der har til huse i Skejby i Aarhus. Desuden har Arla Foods valgt at placere sit globale innovationscenter (til en samlet investering på ca. 270 mio. kr.) i Agro Food Park, ligesom Aarhus Universitet har besluttet at flytte fødevareforskningen til parken.

DFC's aktiviteter fokuserer især på klassiske netværksaktiviteter, herunder seminarer og konferencer, samt rundbordsarrangementer, hvor virksomheder og videnpersoner drøfter udviklingen og trends inden for specifikke emner, fx sundhed eller kæledyrsfoder.

DFC fokuserer fortrinsvis på fremstillingsindustrien – og samler såvel helt store fødevarerproducenter (Arla, Danish Crown mv.) som SMV'erne. Derudover er kendskabet til organisationen, ifølge DFC selv, mest udbredt i Vestdanmark. Det er dog fortrinsvis blandt de store virksomheder, at kendskabet til – og deltagelsen i DFC – er mest udbredt.

DFC har ikke som sådan specifikke faglige eller sektormæssige fokusområder. Pt. har de dog i flere af deres aktiviteter fokus på følgende;

- Sundhed, som ifølge organisationen er et stort og voksende tema
- Fødevarer og ICT
- CSR i fødevarerindustrien
- Fødevarerknaphed og ressourceeffektivitet - hvordan løser vi fremtidens store udfordringer med at producere fødevarer nok
- Convenience

En lang række videninstitutioner, herunder AU, KU, DTU, VIA University College, flere erhvervsakademier, Teknologisk Institut samt klyngeorganisationer som Agro Business Park og VIFU, deltager i DFC.

DFC's sekretariat tæller 5 fuldtidsansatte. Organisationens har et samlet budget på 4 millioner årligt, der består af ca. 1/3 medlemsmidler, 1/3 offentlige projektmidler (RM og EU) og 1/3 in-kind bidrag fra medlemmer.

DFC er partner i CPH Food, FFI og EngageFood Øst og Vest.

**Videncenter for Fødevarerudvikling (VIFU)** blev dannet i 2003 med formålet at skabe større vækst og udvikling i fødevarerhvervet ved at koble videninstitutioner og virksomheder. I 2008 blev VIFU leadpartner og indtog sekretariatsfunktionen i innovationsnetværket Foodnetwork.

VIFU's mission er at;

- Skabe vækst og udvikling gennem etablering af netværk på tværs af erhverv, forsknings- og uddannelsesinstitutioner samt gennem offentlig og privat samspil.
- Virke som den samlende og koordinerende faktor for producenter, virksomheder og institutioner i og omkring fødevarersektoren.
- Øge samspillet med andre fødevareremæssige udviklingsinitiativer.
- Skabe et videncenter, der har national anerkendelse samt internationale relationer.
- Øge samspillet med de højere uddannelser og forskningsenheder med henblik på at tiltrække viden og på sigt øge uddannelsesniveaueet i Vestdanmark.

VIFU henvender sig i udgangspunktet til alle typer fødevareraktiviteter i alle dele af værdikæden, men har i sammenligning med DFC en større andel af SMV'er. Blandt kerneydelserne er;

- **Matchmaking** mellem fødevarerforskningen og fødevarerhvervet samt brobygning mellem den industrialiserede og håndværksbaserede fødevarerproduktion.

- **1:1-sparring med fødevare-SMV'er** omkring projektansøgninger samt beskrivelse og planlægning af projekter inden for fx udvikling, egenkontrol, holdbarhed, emballage, markedsføring mm.
- Netværk og arrangementer, fx et fødevarer sikkerhedsnetværk.

VIFU er endvidere operatør for **FoodNetwork**, som er et af de 22 nationale innovationsnetværk. Formålet med FoodNetwork er at fremme vækst og udvikling i små- og mellemstore fødevarer virksomheder. Netværket har et særligt fokus på virksomheder inden for Foodtech, fisk og skaldyr samt "waste to value" (merværdi af restprodukter/sidestrømme)

En lang række videninstitutioner deltager i FoodNetwork, herunder de fleste danske universiteter, erhvervsakademier og GTS-nettet. Desuden deltager alle toneangivende brancheforeninger på fødevarerområdet, herunder L&F, DI, Danish Seafood Association, Horesta og fagforeningen NNF.

VIFU tæller 5 fuldtidsansatte samt 4 lokale agenter i regionerne. Budgettet er på 7-8 mio. kr. årligt, hvoraf ca. 1/3 kommer fra innovationsnetværksprogrammet (Uddannelses- og Forskningsministeriet), og 2/3 in-kind og kontante bidrag fra virksomheder.

### 5.3.2 Regionale og subregionale/tværkommunale klynge- og netværksaktiviteter

De regionale klynge- og netværksaktiviteter fokuserer på at styrke fødevarerhvervet generelt i deres hjemregion. De er, med undtagelse af Nordjysk FødevarerErhverv, bevillingsbaserede projektorganisationer. Den nedenstående tabel giver et overblik over de centrale aktører og deres karakteristika. Bemærk at EngageFood er inkluderet i tabellen, men først omtales i 5.3.3. i forbindelse med gennemgangen af de subregionale netværk.

Som det fremgår af tabellen er der væsentlige forskelle i tilbud og målgrupper på regionalt plan.

**Future Food Innovation** er et innovationsinitiativ, der blev etableret i 2011 som led i udmøntningen af Region Midtjyllands fødevarer satsning. Formålet er at styrke den innovationsdrevne vækst i SMV'er og iværksættere på fødevarerområdet, der f.eks. arbejder inden for nye fødevareretrends. Målgruppen er fødevarer virksomheder med innovations- og vækstpotentiale, dvs. det kan både rumme virksomheder med og virksomheder uden forudgående erfaring med viden-samarbejde.

FFI er en klyngelignende aktør, hvis primære formål om at styrke innovationskraften i fødevarer virksomheder løftes ved at medfinansiere og facilitere efterspørgselsdrevne innovations-samarbejder og vækstforløb i fødevarer virksomhederne. Ca. 77% af FFI's midler går til dette formål. FFI har ikke egentlige medlemmer, men over 200 virksomheder har deltaget i udviklingsforløb i regi af organisationen siden 2011. Der er med FFI's aktive medvirken opstået netværk og samarbejder mellem mange af de deltagende virksomheder.

Virksomhederne, der deltager i FFI-finansierede udviklingsforløb, har generelt et meget betydeligt vækstpotentiale, og deres løsninger er ofte helt nye for markedet eller for verden. FFI arbejder således på tværs af segmenter og har fokus på fremtidens trends. FFI tilbyder risiko-

villige innovationsmidler koblet med vedvarende faciliteret match mellem videninstitutioner og andre virksomheder på tværs af værdikæder og ifølgeerhverv med henblik på at udvikle fremtidens fødevarer eller fremtidens ydelser i relation til fødevarer.

**Tabel 5.2. Regionale og subregionale klynge- og netværksaktiviteter**

	FFI	Syddansk Fødevarerklynge	Nordjysk Fødevarereerhverv	EngageFood	CPH Food
Konferencer, seminarer o.lign.	✓	✓	✓	✓	
Matchmaking	✓		✓	✓	✓
Innovationsprojekter	✓	✓	✓		✓
Kurser/uddannelse	✓			✓	
1:1-sparring	✓	✓	✓	✓	
Iværksætteraktiviteter	✓	✓		✓	
Branding og markedsføring	✓		✓	✓	
Netværk/Samarbejde/ relationer mellem virksomheder	✓	✓	✓	✓	
Udvikling af rammebetingelser					
Analyser og hjemtag af viden	✓		✓		
Andet	Direkte støtte til virksomhederne via 3 puljer.			Klargøring af SMV til innovationsprojekter i FFI og øvrige erhvervsfremmesystem.	
Ophæng	Bevillingsbaseret	Bevillingsbaseret	Vedtægtsbaseret	Bevillingsbaseret	Bevillingsbaseret
Primære målgrupper	Iværksættere og værdidrevne SMV'er	Volumen- og værdidrevne SMV'er i region Syddanmark SDU	Volumen- og værdidrevne SMV'er i region Nordjylland	Iværksættere og værdidrevne SMV'er	SMV'er i Region Sjælland. DTU og KU
Særlige segmenter	Novel foods, insekter mv.	Turisme, design og oplevelsesøkonomi	Fiskeindustrien	Gastronomi og local foods	

Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

FFI tilbyder sine ydelser på landsplan og inddrager viden, kompetencer og kapital ud fra faglige, snarere end geografiske hensyn, fx i matchmakingaktiviteter mellem videnpartnere og virksomheder. Tyngden er dog primært i Vestdanmark. FFI beskriver selv kendskabet til organisationen i målgruppen som meget højt.

FFI tilbyder, som vist i tabel 5.1 en bred vifte af ydelser/aktiviteter, men de mest centrale aktiviteter i FFI omfatter;

- **To innovations- og en vækstpulje**, Innovationsindsatsen er møntet på fødevarevirksomheder/fødevareiværksættere med innovationspotentiale og -ambitioner. FFI støtter med en pulje der sigter på proof of principle-innovationssamarbejder mellem fødevare SMV'er og videninstitutioner samt en pulje der sigter på proof of concept. Virksomhederne kan her få hjælp til udvikling af nye koncepter for højkvalitets- og højværdiprodukter. Vækstindsatsen er møntet på fødevarevirksomheder med stort vækstpotentiale, der ønsker en ambitiøs vækstplan – her arbejdes med proof of business (mål om minimum 20% årlig vækst i omsætning).

FFI's styregruppe behandler og prioriterer ansøgninger til puljerne og fungerer sammen med sekretariatet som netværk og sparringspartnere for interesserede virksomheder. Bevillingerne kræver 50% medfinansiering fra virksomhedernes side.

- **1:1 sparring** omkring internationalisering, forretningsudvikling og støtte- og udviklingsmulighederne i regionen, puljer og ordninger. Herunder også kapitalrådgivning og formidling.
- **European Food Venture Forum** – en kapitalformidlingsaktivitet for fødevareiværksættere fra hele Europa.

FFI arbejder derudover løbende på videnopsamling og videndeling f.eks. i forhold til nye trends – bl.a. i krydsfeltet mellem fødevarer og andre brancher, kapitalmuligheder, nyeste forskningsresultater, mv.

En lang række videninstitutioner og klyngeaktører indgår i konsortiet bag FFI, herunder Væksthus Midtjylland, VIFU, Teknologisk Institution, Aarhus Universitet og Danish Food Cluster. Organisationen har ca. 8 ansatte og et budget på over 80 millioner (inklusive medlemsfinansiering).

Som nævnt er FFI forankret ved **Agro Business Park** i Tjele, der tilbyder videnintensive fødevareiværksættere innovations-, inkubations- og investeringsaktiviteter rettet mod virksomheder inden for jordbrug, fødevarer, biomasse og miljøteknologi. Agro Business Park, der både har afdelinger i Foulum og Agro Food Park i Aarhus, tilbyder videnintensive fødevareiværksættere en række klyngeydelse for iværksætterne, og gennemfører desuden et betydeligt antal projekter, der alle har til formål at understøtte iværksætteri og innovation i branchen fx;

- Finansiering gennem sin egen risikovillige investeringsfond, samt kapitalformidling via sit netværk.
- Innovationsnetværket for Biomasse (InBiom) og Future Food Innovation, der er forankret i innovationsparken.
- INAGRO – Netværk for Agroindustriel Innovation
- Midtnet Kina
- Enterprise Europe Network

Agro Business Park/Future Food Innovation er partner i CPH-Food.

**Nordjysk FødevarerErhverv** er et en regional forening for fødevarer virksomheder. Organisationen hjælper især små og mellemstore virksomheder med kompetenceudvikling, vækst, fastholdelse af arbejdspladser mv. i Nordjylland. Foreningen har adresse ved forskerparken NOVI i Aalborg.

Nordjysk FødevarerErhverv blev etableret i 2013 af Vækstforum Nordjylland og overgik i 2015 til at blive en forening, som p.t. har 31 medlemsvirksomheder indenfor fødevarer- og fiskeerhvervet. I alt har foreningen hjulpet ca. 130-140 SMV fødevarer virksomheder i Nordjylland. Virksomhedsporteføljen tæller mange virksomheder inden for fiskeriet.

Organisationen har bl.a. til formål at;

- Skabe grundlag for større sammenhængskraft og struktur i den nordjyske fødevarerindsats.
- Etablere en organisering og koordinering af indsatsen med udgangspunkt i virksomhedernes behov og styrkeområder.
- Sætte virksomhederne og videninstitutionerne i centrum for udviklingsaktiviteterne.
- Styrke virksomhedernes tværgående samarbejde og netværksdannelse til gavn for erhvervets samlede udvikling.

Nordjysk FødevarerErhverv tager som forening udgangspunkt i en bottom-up tankegang, hvor virksomhedernes behov er udgangspunktet for temaer og aktiviteter samt henvisninger til andre aktører i erhvervs- og innovationsfremmesystemet. Desuden arbejder Nordjysk FødevarerErhverv især med;

- **Konferencer, seminarer mv**, der har til formål at forsyne virksomhederne med inspiration omkring trends og opmærksomhedspunkter på markedet, fx sporbarhed af fisk, EU-direktiver omkring mærkning af fødevarer og certificering.
- **1:1 sparring** om forretningsudvikling, virksomhedsstrategi, værdikædesamarbejde og digitalisering/big data samt information og ressourcer i forhold til eksportmarkeder.
- **Netværk**, ved at agere bindeled og talerør mellem fødevarer virksomheder og detailhandlen med henblik på at lette markedsadgangen for virksomheden.

Udover konkrete indsatser omkring forretningsudvikling og eksport arbejdes der også med en indsats omkring markedsføring. Konsortiet bag organisationen består af Region Nordjylland, Væksthus Nordjylland, nordjyske kommunale erhvervskontorer, Aalborg Universitet, Teknologisk Institut, Nordsøen Forskerpark samt en række private konsulentvirksomheder. Foreningen havde i 2017 et budget på ca. 2 millioner kr., ud af hvilke ca. 80 procent finansieres af en projektbevilling fra Vækstforum Nordjylland, der ophører i 2018. Sekretariatet har ca. 3 ansatte.

**Syddansk Fødevarerklynge** er et klyngelignende projektinitiativ, der blev etableret i 2009 og er forankret ved Væksthus Syddanmark i Odense. Formålet er at skabe synergi og sammenhængskraft i samarbejde med lokale fødevarer netværk og fødevarer virksomheder i Region Syddanmark, herunder ved;

- Skabe vækst og udvikling for de medvirkende virksomheder via netværk, projekter og aktiviteter
- Virke som en samlende og koordinerende enhed, der skaber overblik og synlighed for alle aktører i sektoren
- Understøtte eksisterende lokale fødevarenetværk, fx Sønderjyske Fristelser, Smagen af Fyn og Småøernes Fødevarenetværk.

Initiativet henvender sig fortrinsvis mod fødevare-SMV'er, men ellers på tværs af de fødevare-segmenter, der er i regionen. Syddansk Fødevareklynge orienterer sig mod flere centrale fødevaretrends, fx;

- Sundhed, som den højest prioriterede, primært i relation til økologi, sporbarhed og free-from tilsætningsstoffer mv.
- Bæredygtighed og miljø, hvor SF har udviklet et særligt bæredygtighedskompas, som bruges i sparringen med virksomhederne.
- Autencitet og oplevelser, der kobles med en indsats i sammenhæng med design og oplevelseserhverv, fx via et samarbejde med Designskolen i Kolding.

Initiativet tilbyder følgende aktivitetstyper:

- **Konferencer**, der sætter fokus på ny viden og innovative cases fra fødevarebranchen
- **1:1 sparring** omkring branding, afsætning, logistik og netværk.
- **Netværk, relationer mv.** gennem fællesindsatser på messer, festivaler og branchearrangementer i ind- og udland, fx i Tyskland.
- Videreformidling af Væksthusets tilbud for vækstvirksomheder.

Syddansk Fødevareklynge har et årligt budget på ca. 5 millioner kr., inklusive medfinansiering fra virksomhederne. 50% procent finansieres af en midlertidig projektbevilling af Region Syddanmark. Initiativet understøttes af midlertidige strukturfondsmidler, der løber i 4 år. Sekretariatet har 2 medarbejdere.

**CPH Food** er et projektinitiativ støttet af Region Sjælland, der fortrinsvis har karakter af en kompetenceplatform, der tilbyder videnbaseret hjælp til innovativ produktudvikling for SMV'er inden for fødevarerhvervene i Region Sjælland.

CPH-Food har til formål at øge innovationsgraden og at udvikle konkrete løsninger for små og mellemstore fødevarer virksomheder i Region Sjælland. Fødevarerhvervet er af stor betydning for regionen, CPH Food er sat i verden for at imødekomme SMV'ernes behov for innovation og dermed øge deres del i et voksende marked.

Den centrale aktivitet er **matchmaking** og **innovationsprojekter** med videnpersoner, herunder både forskere og studerende. CPH Food trækker især på videnressourcer fra DTU og KU.



CPH Food tager naturligt udgangspunkt i DTU's og KU's forskeres faglige kompetencer. Dette dækker dog meget bredt. Blandt andet kan nævnes bioaktive stoffer, mikrobiel biotek og bioraffinering, fødevarerikkerhed, kemisk analyse, risikovurderinger og ernæring, m.v.

Virksomheder, der deltager i CPH Food-projekter modtager vederlagsfri ekspertbistand til løsning af deres specifikke udfordringer, men skal afholde selve driftsomkostningerne, f.eks. udgifter til materialer til laboratorietests. Projektet er således også et forsøg på at undgå "et besværende mellemlid" mellem virksomhederne og forskerne i form af en egentlig klyngeorganisation for i stedet at formidle den direkte kontakt.

Projektet har fået 21 mio. kr. af Vækstforum Sjælland, som skal bruges over 4 år med afslutning i 2019. Projektpartnerne er DTU Fødevarerinstitutionen (DTU Food), KU Fødevarervidenskab, Capnova, Agro Business Park/Future Food Innovation og Danish Food Cluster.

### 5.3.3 Subregionale og tværkommunale klyngeinitiativer

Derudover er der en række klynge- eller klynge lignende aktiviteter på **subregional og tværkommunalt niveau**. Det vil sige organisationer, der henvender sig til fødevarer virksomheder i et område, der omfatter flere kommuner inden for en bestemt region. De fleste af disse organisationer er etableret af de danske *business regions*, der er tværkommunale samarbejder, hvis formål er at skabe vækst, sammenhæng og udvikling i geografisk og økonomisk integrerede erhvervsregioner, fx Trekantområdet, Østjylland, mv.

Som vist i figur 5.1 oven for er der mindst 5-6 organisationer på subregionalt niveau, der beskæftiger sig med klynge- og netværksaktiviteter rettet mod fødevarerhvervet. De udbyder typisk følgende;

- Branding af fødevarerhvervene i området.
- Støtte til innovative fødevarer iværksættere, fx særlige inkubationshubs, madmarkeder, madfestivaler mv.
- Facilitering af netværk for erhverv af særlig betydning for de pågældende business region, fx fiskeri, bryggerier mv.
- 1-1 sparring og forretningsudvikling til små- og mellemstore virksomheder.

De to mest fremtrædende og dedikerede eksempler på subregionale klyngeaktiviteter er EngageFood og Food Fyn.

EngageFood er et klynge lignende projektinitiativ med to subregionale udviklingsplatforme for fødevarer virksomheder forankret lokalt i henholdsvis Øst- og Vestjylland. EngageFood Øst har et samlet budget på knap 12,5 mio. kr. over en projektperiode fra 1. juni 2016-1. oktober 2019, hvor Region Midtjylland bidrager med 1/3, private og anden offentlig medfinansiering med samlet 1/3, kommunerne med knap 1/3, og EU (LAG/Landdistriktsfonden) med godt 3%.

EngageFood Øst har en fast medarbejder hos FOOD i Aarhus, mens partnerkredsen Det Grønne Museum – tidligere Dansk Landbrugsmuseum Gl. Estrup, FFI og DFC også har tilknyttede medarbejdere og aktiviteter i projektperioden.

EngageFood Vest har et samlet budget på knap 18,1 mio. kr. over en projektperiode fra 1. januar 2017-31. december 2019, hvor private og anden offentlig medfinansiering bidrager med samlet godt 1/3, Region Midtjylland med godt 1/4, kommunerne med godt 1/4, og EU (LAG/Landdistriktsfonden) med 10 %.

EngageFood Vest har en medarbejder tilknyttet sekretariatet for Business Region Midt-Vest i Herning, mens partnerkredsen på 11 forskellige parter (herunder FFI og DFC), med ansvar for de virksomhedsrettede delaktiviteter, har hovedparten af ressourcerne og dermed de tilknyttede medarbejdere i projektperioden til rådighed.

Engagefood er fokuseret på iværksætterne og værdidrevne SMV'er, som tilbydes sparring, netværk og hjælp til produktudvikling, matchmaking, markedsudvikling, branding og afsætning til det offentlige (bespisning og sundhedsprodukter), til turister og til eksport. Karakteristisk for virksomheder under Engagefood er, at de er villige til at investere ressourcer i udvikling og netværk og at de ser samarbejde på tværs af virksomheder og fagfelter som en væsentlig driver for udvikling.

Målgruppen er fortrinsvis virksomheder, der arbejder med nye trends og kvalitetsfødevarer, fx gourmet, egnskoncepter, autencitet mv. Samtidig har platformene fokus på sammenhængen mellem turisme og fødevarer samt andre former på samarbejder og nye forretningsmodeller på tværs af hele værdikæden.

Som konkrete fokusområder kan nævnes;

- Sparring, fx omkring afsætning, produktudvikling, eksport mv.
- Netværk, herunder Food Finder, som er en fælles subregional platform for små fødevarereproducenter, netværksture og inspirationsmøder samt netværk omkring forretnings- og produktudvikling
- Gastronomisk udvikling, herunder samarbejde med turismeerhvervet

Særligt EngageFood Østjylland gør aktivt brug af Food Festival som afsætnings- og salgsvindue samt produktudviklingsaktiviteter. Især bruges platformen til at udvikle, forberede og følge op på virksomhedernes deltagelse på festivalen. EngageFood Øst hjælper virksomheder, der ønsker det med at;

- Udvikle produkter og services;
- Forbedre, målrette/udvide virksomhedens salgsaktiviteter;
- Opsøge nye kundegrupper og få hjælp til at forberede eksportfremstød etc., som kan testes af på FoodFestivalen.

EngageFood Vest har opstartet sine aktiviteter i slutningen af juni 2017. De to EngageFood skaber sammenhæng mellem de lokale miljøer for fødevarerudvikling. Således er de fx født med en indbygget koordinering med f.eks. FFI og DFC, som også indgår i de to platformes partnerkredse, således at virksomhederne gøres klar til videre udvikling i innovationsprojekter i andre dele af erhvervsfremmesystemet.

**Food Fyn** er forankret ved Udvikling Fyn, der er en udviklingsorganisation ejet af de fynske kommuner, der arbejder for vækst og udvikling gennem en række klyngeopsætninger. Food Fyn er et af organisationens satsningsområder og indbefatter bl.a.;

- **Branding og markedsføring** af fynske kvalitetsfødevarer, producenter og restauranter.
- **Matching** mellem små producenter og indkøbere.
- **Det fynske spisekammer** – en webshop for lokalt producerede fødevarer.
- **Food StartupHub** – et inkubationsforløb for lovende fødevareriværksættere
- **Netværksaktiviteter** for fødevareriværksættere på Fyn.

Derudover er der en række mindre klyngeaktive organisationer på det subregionale niveau;

**Fødevarerklubben** – en 100% medlemsfinansieret organisation, der har til formål at styrke fødevarerindustriens erhvervsmæssige stilling samt at formidle viden og erfaringer om emner af fælles interesse, herunder produktions- og processteknik, organisationsudvikling, produktudvikling, udnyttelse af offentlige udviklingsprogrammer, påvirkning af myndigheder m.v.

For at opfylde dette formål tilbyder klubben medlemmerne deltagelse i bl.a. nyhedsformidlende arrangementer, temamøder, messerejser, virksomhedsbesøg, erfagrupper og udviklingsprojekter. Fødevarerklubben har sekretariat i Vejle og arrangerer en del møder og medlemsture. Et stort flertal af medlemmerne er virksomheder lokaliseret vest for Storebælt.

**Grønt Center** på Lolland er et erhvervs- og forskningscenter, der arbejder sammen med jordbruget, agroindustrien og den miljøteknologiske industri. Centeret tilbyder en række klyngeaktiviteter, som fx forskning- og udviklingsopgaver indenfor med fokus på både nye produktioner og dyrkningsmetoder og nye forarbejdningsmetoder samt videnudveksling med virksomheder, universiteter og forskningscentre mv.

**Konsumfisk**, som er et medlemsfinansieret fiskeriklyngeamarbejde mellem særligt fiskerne og de tre vestkysthavne Thyborøn, Hvide Sande og Thorsminde langs Vestkysten. Klyngen arbejder for at skabe optimale rammer for samarbejdet mellem havnene og for fiskerne. Fiskeforarbejdnings- og følgeindustrien indgår også i samarbejdet.

Konsumfisk arbejder med branding og markedsføring samt netværksarrangementer. Kerneområderne er facilitering af netværk, konstant fokus på kvalitet og råvareudvikling, samt markedsføring af fisk fra området og fiskeriet. Konsumfisk er en platform for udvikling og sparring i forhold til nye idéer og tiltag på konsumfiskområdet. Således er organisationen facilitator på en række fiskerirelaterede innovationsprojekter, f.eks. om brancheglidning, så fiskerne bliver forarbejdnings- og afsætningsvirksomheder, pakker fisk ombord, klar til eksport direkte videre via f.eks. fly og lignende. Konsumfisk tilbyder bl.a.

- Netværk
- Matchmaking
- Kurser/uddannelse

- Innovationsprojekter

Endelig kan **de 15 tværkommunale Smagen af Danmark-netværk**, der er koordineret af VIFU, nævnes. SAD'erne arbejder for at forbedre vilkårene for de små og mellemstore fødevarerproducenter. De tilbyder temaarrangementer og studieture for at styrke videnudvekslingen mellem medlemmerne. Samtidig har SAD'erne en tæt tilknytning til turismeerhvervet.

#### 5.3.4 Lokale klynge- og netværksaktiviteter

På lokalt plan findes der et hav af små netværk og projektinitiativer, der typisk tager udgangspunkt i lokale fødevarerproducenters behov for at skabe netværk og markedsføre deres produkter. Nogle af disse projekter bygger på kommunale midler, mens andre er støttet af fx landdistriktsmidler fra staten.

Vi vil ikke gå i dybden med disse aktører her, men blot kort nævne de overordnede kategorier af lokale klyngeorganisationer og netværk.

- **29 Lokale AktionsGrupper (LAG)**, der er lokale foreninger med fokus på udvikling af turisme, fødevarerhvervet og landdistriktsudvikling generelt. LAG'erne støttes af Erhvervsstyrelsen. De findes i 56 kommuner og 27 småøer. Den seneste LAG-inddeling tager udgangspunkt i områder som vurderes at have særlige landdistriktsudfordringer.
- **Kommunale erhvervsudviklingsinitiativer** inden for fødevarer, der er fokuseret på at skabe vækst og udvikling i lokale fødevarerhverv, herunder gennem informationsmøder, fokuseret erhvervsrådgivning i erhvervscentre eller som led i kommunens turismesatsning.

### 5.4 FØDEVAREKLYNGERNES OMGIVENDE ØKOSYSTEM

Klyngeorganisationernes aktiviteter skal ses i sammenhæng med andre erhvervs- og innovationsfremmeaktører, der også spiller ind på fødevarerhvervene vækst- og udviklingsvilkår, herunder kommunernes erhvervsserviceenheder, væksthuse, videninstitutionerne, inkubationenheder, kapitalkilder og investorer, mv.

Den nedenstående figur giver et overblik over det samlede system. Øverst er rammesættere anført, dvs. de aktører, der står for lovgivning, strategier, resultatkontrakter, finansiering, mv. for klyngeorganisationerne nævnt. Rammesætterne indbefatter bl.a.;

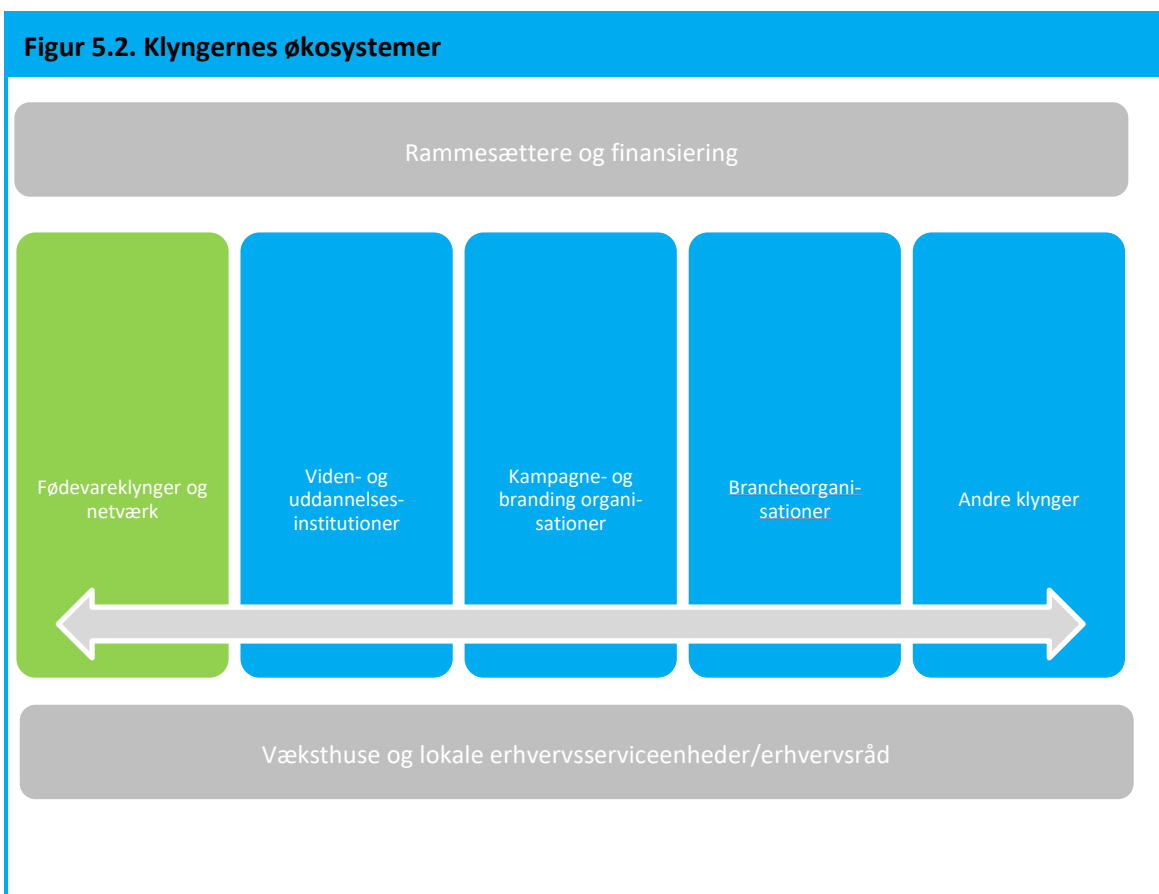
- Fødevarerministeriet, NaturErhvervsstyrelsen, Uddannelses- og forskningsministeriet, Erhvervsministeriet samt Udenrigsministeriet/eksportrådet.
- De Regionale Vækstfora og regionerne.
- Kommuner og tværkommunale samarbejder.

En del af rammerne fastsættes endvidere via Vækstpartnerskabsaftaler mellem regeringen og de enkelte regioner.

På finansieringssiden er især de følgende kilder centrale;

- Offentlige fonde, herunder Innovationsfonden, Markedsmodningsfonden, GUDP, Landdistriktpuljen og Hav- og fiskeriudviklingsprogrammet.
- EU's strukturfondsmidler og regionale udviklingsmidler.
- EU forsknings- og innovationsrammeprogram Horizon2020.
- Kommunale erhvervsudviklingsmidler.
- Private fonde.

Endelig findes en række andre organisationer, der også beskæftiger sig med videnudvikling, markedsføring og netværk inden for fødevareområdet – eller tilgrænsende områder, der også har relevans for fødevareområdet. De er i figuren markeret med blå og beskrevet i de følgende afsnit.



Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

#### 5.4.1 Videninstitutioner

Stort set alle danske universiteter har aktiviteter på fødevareområdet. Universiteterne indgår i både forsknings- og udviklingsprojekter, studenterprojekter, konsulentbaseret vidensservice samt uddanner dimittender med speciale i fødevarer, jordbrug, bioteknologi og fødevareteknologi.

De mest omfattende forskningsmiljøer findes på Københavns Universitet, Danmarks Tekniske Universitet og Aarhus Universitet, men også Syddansk Universitet, Aalborg Universitet, Copenhagen Business School og Roskilde Universitet bedriver fødevarerelateret forskning. Særligt på Aarhus Universitet og DTU har fødevarerforskningen traditionelt haft en tæt kobling til den forskningsbaserede myndighedsbetjening/sektorforskning, der leverer specialiserede forskningsbaserede ydelser til offentlige myndigheder inden for fx miljø, veterinærområdet mv.

På Københavns Universitet beskæftiger talrige institutter sig med forskellige aspekter af fødevarerforskningen. Det drejer sig blandt andet om Institut for Plante- og Miljøvidenskab og Niels Bohr instituttet samt en række institutter på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet. Tyngdepunktet for KU's fødevarerforskning er dog KU FOOD, der opdelt i en række specialer;

- **Ingredienser og mejeriteknologi**, hvor der forskes i fødevarerforarbejdning, bioaktive stoffer mv. Forskerne samarbejder især med traditionelle fødevarerhverv, fx mejeri og kødbranchen.
- **Mikrobiologi og fermentering**, hvor der forskes i udnyttelse af mikrobiologiske egenskaber i fødevarerne, fx fermentering, mælkekulturer, til at styrke holdbarhed, kvalitet og sundhedsegenskaber mv.
- **Design og forbrugeradfærd**, som går meget tæt på forbrugeren og virksomhederne. Der arbejdes bl.a. med fødevarer kemi, nudging og sensorik, testning af nye fødevarer i sensoriske paneler mv.
- **Procesanalytisk teknologi**, der anvender spektroskopiske metoder til test, analyse og kvalitetssikring af fødevarer. Det handler bl.a. om opsamling og behandling af big data og udviklingen af matematikken, der kan bruges til optimering af fødevarer og de sundhedsmæssige aspekter af fødevarer (metabolomics).

På DTU er der ligeledes en lang række institutter, der bedriver fødevarer- eller fødevarerelateret forskning. DTU Fødevarerinstitutet og DTU Veterinærinstitutet er de centrale miljøer, men også DTU Biosustain, DTU Compute, DTU Aqua, DTU Kemiteknik og DTU Bioengineering bedriver fødevarerelateret forskning. DTU's fødevarerforskning omfatter bl.a.;

- **Forskning i kost, anvendte mikroorganismer og tarmmikrobiologi**, som udfører undersøgelser af kostens indvirkning på sammensætning, aktivitet og genudveksling i tarmfloraen, samt studier af tarmbakteriernes effekt på sundhed og modstandsdygtighed.
- **Bioraffinering af fødevarerindustrielle sidestrømme**, herunder udvikling af bakterielle cellefabrikker til fremstilling af kemikalier, biofuels og fødevarer ingredienser, herunder mikrobiel fremstilling af høj kvalitetsproteiner.
- **Industriel fermentering, biokatalyse og produktionsprocesser** inden for fødevarerindustrien og farma, herunder såkaldt PAT-teknologi, procesmonitorering og kontrol.
- **Anvendelse af big data** i fødevarerindustrien.

På Aarhus Universitet er fødevarerforskningen bl.a. forankret på Institut for Fødevarer, der pt. er forankret ved Aarhus Universitets Forskningscenter Foulum og i Årslev på Fyn. AU har be-

sluttet at samle fødevareforskningen i Agro Food Park og arbejder pt. på at gøre klar til denne flytning.

- Institutet har et tæt samspil med de midtjyske klyngeoperatører (DFC, FFI mv.). Institutet har blandt andet følgende forskningsgrupper; **Planter, fødevarer og bæredygtighed**, der fokuserer på effektiviteten af plantebaseret fødevarerproduktion, reducerer påvirkningen af miljøet og den omgivende natur og samtidig sikrer produktkvaliteten
- **Differentierede og biofunktionelle fødevarer**, der fokuserer på forbedring af produktkvalitet, nye positive aspekter til velkendte produkter og/eller udviklingen af nye typer fødevarer.
- **Fødevarekemi og -teknologi**, omfatter råvarers/fødevarers kvalitetsforskelle i relation til produktion, samt i forbindelse med processering, emballering og opbevaring af fødevarer
- **Fødevarekvalitet, perception og samfund**, der fokuserer på forståelsen af fødevarekvalitet og perception i samspillet mellem multisensorisk fødevareanalyse. Her inddrages blandt andet indsigter fra eksperimentel psykologi og kognitiv neurovidenskab.

En række andre institutter på Aarhus Universitet arbejder også i relation til fødevareområdet f.eks. institutterne for Agroøkologi, Husdyrvidenskab, Ingeniørvidenskab samt iNano m.fl.

Desuden bør nævnes MAPP-centeret under Institut for Virksomhedsledelse, som forsker i værdiskabelse i fødevaresektoren for forbrugere, virksomheder og samfund.

Blandt GTS-Institutterne er **Teknologisk Institut** den mest aktive spiller på fødevareområdet. Teknologisk Institut arbejder hele værdikæden inden for fødevareerhvervene med teknologiske services. Det drejer sig både om FoU-projekter, virksomhedstilpassede konsulenttydelser samt tests- og certificeringsydelser.

Endvidere arbejder Teknologisk Institut med en lang række nye fødevaretrends, fx insekter, anvendelse af sidestrømme, højværdiingredienser, forædling af planter, big data mv.

**VIA University College** er Danmarks største professionshøjskole, og tilbyder bl.a. en række uddannelser og efter- og videreuddannelses tilbud der relaterer sig til fødevareerhvervene. Men

VIA står også i spidsen for Business Region Aarhus' nye satsning Food Academy, der skal udgøre en samlet platform og indgang til målrettet efter- og videreuddannelses tilbud for fødevarevirksomhederne. Afsættet er, at fødevarevirksomhederne ikke i særlig stort omfang anvender de tilgængelige efter- og videreuddannelses tilbud, AMU-kurser mv. Årsagen er, at efter- og videreuddannelsessystemet kan være vanskeligt at overskue – særlige for SMV'er og iværksættere. Der er med andre ord behov for øget transparens i systemet.

Det er hensigten, at Food Academy skal kunne henvise virksomhederne til de rette tilbud, hvad enten det drejer sig om specifikke fødevarerrelaterede fagligheder, eller ledelse, salg, innovation, digitalisering og økonomi. Food Academy er stadig under udvikling.

---

#### 5.4.2 Kampagne og brandingorganisationer

Branding er aktiviteter, der fremmer kendskabet til, og forbrugernes opfattelse af, fødevarerprodukter fra et område eller en region.

Fødevarerbranchen understøttes i den sammenhæng af en række offentligt støttede branding- og kampagneorganisationer, der har som centralt mål at markedsføre hele det danske fødevarerhverv eller dele af det. Der er en uklar grænsedragning mellem disse organisationer og de ovennævnte klynge- og netværksoperatører, idet mange af klyngeorganisationerne også beskæftiger sig med branding og markedsføring.

Typiske aktiviteter inkluderer PR (fx dansk gastronomi i udenlandske medier), eksportfremstød, madfestivaler, stande på messer, mv. Som eksempler kan nævnes;

- **Food Organisation Denmark (FOOD)**, hvis kerneaktivitet er de to største danske madfestivaler i hhv. Aarhus (Food Festival) og København (Copenhagen Cooking and Food Festival), og har et særligt fokus på gourmet, New Nordic mv.
- **Fødevarerfortællingen**, der støttes af fødevarerministeriet, og har til formål at markedsføre den danske fødevarerklynge, profilere den danske fødevarerbranche i udlandet og øge efterspørgslen efter danske fødevarer. Desuden har initiativet til formål at tiltrække talent til den danske fødevarerbranche. Fødevarerfortællingen er desuden grundlaget for **Food Nation**, som blev lanceret i slutningen af 2016. Der er tale om et offentligt-privat markedsføringspartnerskab, der skal booste dansk eksport, og er finansieret dels af midler fra Fødevarer- og Landbrugspakken, dels af midler fra en række store virksomheder samt Landbrug & Fødevarer og Dansk Industri. Staten bidrager med 20 mio. kroner over fire år.
- **Madkulturen** er en selvejende institution under Miljø- og Fødevarerministeriet, der arbejder for 'bedre mad til alle' med fokus på kvalitet, vækst i fødevarerhvervet og velfærd til danskerne.

---

#### 5.4.3 Brancheorganisationer

Brancheorganisationerne har overvejende til formål at bedrive politisk interessevaretagelse for fødevarerhvervene, herunder ift. rammevilkår som forskning, innovationsfinansiering, skatter og afgifter, miljølovgivning, kompetenceforsyning, mv. Samtidig tilbyder flere af brancheorganisationerne ydelser som 1-1 sparring, netværk, udviklingsprojekter, branding samt efter- og videreuddannelse.

Som nævnt har flere af brancheorganisationerne et stort engagement i flere af klyngeorganisationerne og faciliteterne for fødevareraktiviteterne, fx Danish Food Cluster og Agro Food Park, hvor de deltager i konsortier og styregrupper.

De centrale brancheorganisationer på fødevarerområdet er Landbrug og Fødevarer samt DI Fødevarer. Derudover kan nævnes Økologisk Landsforening, der organiserer økologiske producenter, Danish Seafood Organisation, Danmarks Fiskeriforening Producent Organisation ("konsumfiskerne"), Danmarks Pelagiske Producent Organisation ("industrifiskerne"), Dansk Akva-



kultur (opdrættere og deres egen forarbejdning af fiskeprodukter/rogn etc.), udstyrsbranchen og andre følgeerhverv etc., Horesta, der samler restaurationsbranchen, og FødevarerDanmark, der organiserer små håndværksvirksomheder, som slagtere og bagere.

---

#### 5.4.4 Andre relevante klynger

Endelig har de nye fødevareretrends, der blev beskrevet i kapitel 2, i stigende grad den konsekvens, at fødevarer virksomheder bliver nødt til at tænke ud over traditionelle tilgange til produktion og afsætning af fødevarer. Eksempelvis;

- Convenience, der stiller store krav til design af fødevarer (fx attraktivitet, holdbarhed og tilberedning), logistik samt markedsføring, servicekoncepter og forbrugerkendskab. Her kan organisationer som Design2Innovate, ServicePlatform, mv. være relevante for virksomhederne.
- Sundhed, ingredienser og life-science, der stiller stigende krav til viden om bioteknologi, mv. Her findes også flere organisationer og netværk.
- Digitalisering og automation, der stiller krav til viden om robotteknologi, fleksible produktionslinjer, internet-of-things, 3D-print mv. Her kan tilbud i organisationer som Stålcetrum (procesudstyr), Robocluster og MADE være relevante.

Det er således centralt, at fødevarer klyngeoperatørerne har et stort kendskab til det samlede klyngelandskab og er i stand til at henvise virksomhederne til de relevante tilbud.

# Kapitel 6

## Analyse af den eksisterende klynge- og netværksindsats

### 6.1 INDLEDNING

Et vigtigt led i analysen har været at kortlægge relevans, sammenhæng, snitflader og eventuelle overlap i den eksisterende klynge- og netværksindsats.

Udgangspunktet er, at en effektiv klynge- og netværksindsats over for fødevareerhvervet (og andre erhverv) bør være kendetegnet ved;

1. At de eksisterende klynge- og netværksorganisationer adresserer erhvervets vigtigste udfordringer på områder, hvor klynge- og netværksorganisationer er en naturlig operatør.
2. At der er klare snitflader og en klar rollefordeling mellem de forskellige klynge- og netværksorganisationer (og i forhold til andre erhvervsfremmeoperatører).
3. At der – i forlængelse heraf – er begrænset overlap mellem klynge- og netværksorganisationerne.
4. At virksomhederne har et godt kendskab til de klynge- og netværksorganisationer, hvor de er i den primære målgruppe.
5. At der organisationerne imellem er et stort indbyrdes kendskab, og at de henviser til hinanden efter behov.
6. At virksomhederne vurderer, at ydelserne er på et højt kvalitetsniveau, er relevante og bidrager til deres udvikling og vækst.

Dette kapitel belyser disse temaer med afsæt i de gennemførte interviews med virksomheder, klyngeorganisationer og videninstitutioner.

Afsnit 6.2 belyser sammenhængen til fødevareerhvervets vigtigste vækstudfordringer, jf. kapitel 3-5. Det vil sige, om der er en god balance mellem virksomhedernes behov for klyngeydelser og klynge- og netværksorganisationernes faktiske aktiviteter.

Afsnit 6.3 analyserer klyngeorganisationernes snitflader og overlap. Det vil sige, hvorvidt der er en klar rollefordeling og begrænset overlap, jf. punkt 2-3 oven for.

Afsnit 6.4 beskæftiger sig med virksomhedernes kendskab til klyngeorganisationerne samt klyngeorganisationernes indbyrdes kendskab og henvisningspraksis.

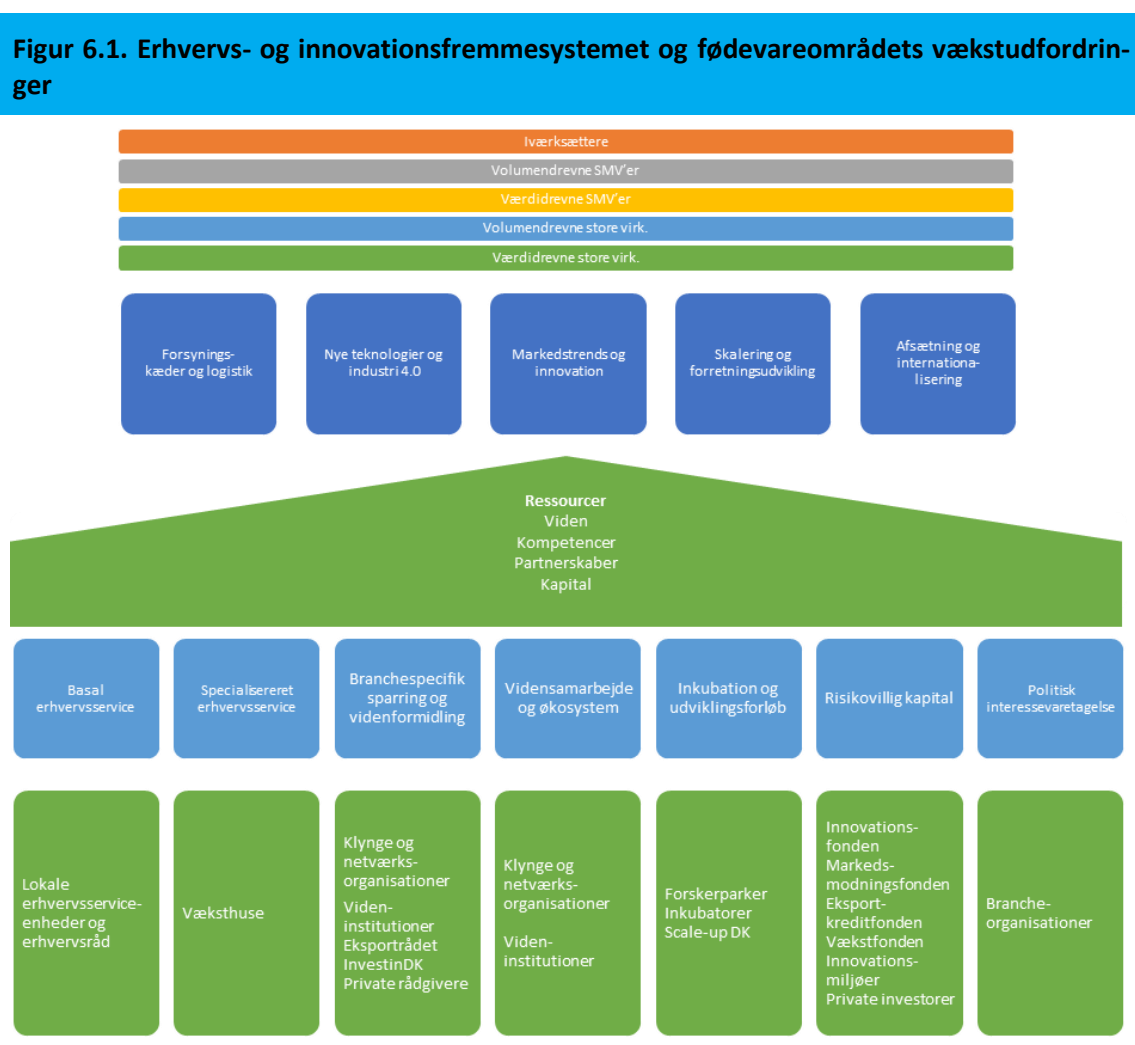
Endelig diskuterer afsnit 6.5 virksomhedernes og videninstitutionernes syn på kvaliteten af de udbudte aktiviteter.

## 6.2 SAMMENHÆNG MELLE ERHVERVETS VÆKSTUDFORDRINGER OG KLYNGEORGANISATIONERNES FOKUS

Kapitel 3-4 gav et overblik over vækstpotentialer og vækstudfordringer for forskellige virksomhedstyper i fødevarerhvervene. En række af disse potentialer og udfordringer er relevante emner for klynge- og netværksorganisationerne.

Samtidig er det dog vigtigt at understrege, at fødevarerhvervs virksomheders vækstudfordringer også adresseres af andre erhvervsfremmeaktører (fx lokal erhvervsservice, væksthuse, Eksportrådet, Innovationsfonden, m.fl.) og af brancheorganisationer.

Figur 6.1 giver et overblik over innovations- og erhvervsfremmesystemets roller ift. forskellige fødevarerhvervs virksomheders vækstbarrierer (øverst) og hvilke aktører, som adresserer rollerne (nederst).



Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

Som det fremgår af figuren, ligger klynge- og netværksaktørernes kerneopgave især inden for;

- **Branchespecifik sparring**, dvs. sparring, der typisk vil være betydelig mere faglig specialiseret end de tilbud, som findes i kommunalt regi eller ved væksthuse, fx af personer med dybdeviden om branchen og klyngens vækstudfordringer, centrale trends, mv.
- **Videnformidling**, der handler om at fremme og lette videnuvekslingen mellem virksomheder og videninstitutioner samt indbyrdes mellem virksomheder. Det sker fx gennem arrangementer, events mv.
- **Vidensamarbejde**, hvor klynge- og netværksorganisationerne i mange tilfælde spiller en central rolle i forhold som en neutral platform for vidensamarbejdsprojekter, fx i forhold til at matche virksomheder og forskere/studerende, assistere i forbindelse med fondsansøgninger, facilitering af projektet undervejs og opfølgende aktiviteter.
- **Økosystem**, hvor klynge og netværksorganisationerne kan spille en central rolle i forhold til at binde alle relevante systemaktører sammen (fx væksthuse, inkubatorer, mv.), og sikre at de spiller bedst muligt sammen i forhold til at adressere virksomhedernes vækstudfordringer.

Kortlægningen peger også på, at fødevareområdets klynge- og netværksaktører i varierende grad opererer inden for andre områder. FFI's hovedaktiviteter ligger fx inden for inkubation og udviklingsforløb, mens flere klynger arbejder med kapitalfremskaffelse via netværk. Desuden er flere af de midtjyske aktører, som vist i kapitel 5, tæt sammenvævede med virksomheds- og forskerparkerne Agro Food Park og Agro Business Park.

Tilsvarende opererer nogle af de andre aktørtyper inden for klynge- og netværksorganisationernes kerneområde. Som eksempler kan nævnes;

- **Lokal erhvervsservice/erhvervsudvikling**, der i mange tilfælde har egne "klyngelignende" virksomhedsnetværk og erhvervsudviklingsprojekter på fødevareområdet, fx med lokale erhvervsskoler, mv.
- **Væksthuse**, som i enkelte tilfælde har meget fødevarer-specifikke tilbud og klyngelignende aktiviteter (fx Syddansk Fødevarerklynge).
- **Videninstitutioner**, der har sine egne fora og virksomhedsnetværk på fødevareområdet, der i varierende grad spiller sammen med klynge- og netværksorganisationerne.
- **Brancheorganisationerne**, der driver forskellige tematiske netværk, der dog typisk ikke inddrager aktører som videninstitutioner, mv. Samtidig ejer Landbrug & Fødevarer Agro Food Park.

### 6.2.1 Virksomhedernes efterspørgsel efter klyngeaktiviteter

Det overordnede billede fra interviewene er, at virksomhedernes behov for klyngeaktiviteter primært ligger inden for innovation og afkodning af nye trends samt at synliggøre mulighederne i at anvende nye teknologier. Hertil kommer branding/markedsføring af lokale koncepter og 1-1 sparring med iværksættere og mindre virksomheder.

Det sidste hænger sammen med, at fødevirksomhederne har nogle meget branchespecifikke udfordringer, jf. kapitel 3-4, hvor det er vigtigt at have adgang til uvildig sparring fra personer med dyb indsigt i erhvervet og de centrale trends.

Som det blev beskrevet i kapitel 4 er karakteren af virksomhedernes vækstudfordringer i høj grad afhængig af virksomhedernes udgangspunkt i forhold til innovations- og videnhøjde. Dette har også betydning for relevansen af forskellige klyngeydelse.

I dette afsnit vil vi kort gennemgå, hvilken rolle klyngeorganisationerne kan spille i forhold til at adressere de forskellige virksomhedstypers vækstudfordringer. Derefter diskuterer afsnit 6.2.2 i hvilket omfang opgaverne løftes, herunder om erhvervet generelt har let adgang til relevante ydelser.

### **Fødevareiværksætterne**

Iværksætterne er (som gennemgået i kapitel 4) typisk i tæt berøring med nye trends, men udfordret i forhold til forsyningskæder, afsætning, skalering og adgang til kapital. Iværksætteri er samtidig et område, hvor det er vigtigt med klare snitflader til det generelle erhvervsfremmesystem. Med afsæt i virksomhedsinterviewene vurderer vi, at klyngeorganisationerne især har en vigtig rolle på følgende områder;

- **Forsyningskæder og logistik**, hvor klynge- og netværksorganisationerne kan hjælpe med at opbygge værdikædesamarbejder og matche iværksætteren med underleverandører i primærerhvervene, ingrediensvirksomheder og andre forarbejdningsvirksomheder.
- **Ny teknologi og industri 4.0**, hvor fødevareiværksætterne via klyngeorganisationerne fra et tidligt tidspunkt kan stifte bekendtskab med mulighederne i fx 3D-printning, e-handel, big data, IoT og automatisering. Desuden er der behov for, at klyngeorganisationerne formidler kontakt til relevante samarbejdspartnere, kompetenceudviklingsforløb og teknologirådgivere, fx i GTS-nettet, erhvervsskoler og på universiteterne.
- **Skalering og forretningsudvikling**, hvor klyngerne især kan hjælpe iværksætterne med at få overblik over kilder til risikovillig kapital i opstartsfasen samt henvise til relevante kapitalkilder.
- **Afsætning og internationalisering**, hvor klyngerne på samme vis, som med forsyningskæderne, kan hjælpe virksomhederne med at etablere stabile afsætningskanaler.

### **Fødevare-SMV'erne**

Mange af de samme udfordringer gør sig gældende i forhold til **SMV'erne** men med en række vigtige nuancer mellem de *volumen- og værdidrevne virksomheder*.

- **Forsyningskæder og logistik**, hvor transitionen fra en volumendreven til en værdidreven forretningsmodel kan fordrer et behov for at ændre leverandører eller stille nye krav til eksisterende leverandører, fx ift. økologi, kvalitet og tilsætningsstoffer mv. Her kan klynge- og netværksorganisationerne sparre med virksomheder og hjælpe med at opbygge nye leverandørpartnerskaber.

- **Ny teknologi og industri 4.0**, hvor klynger spiller en stor rolle i forhold til at synliggøre mulighederne i nye teknologier, fx gennem eksponering af rollemodelvirksomheder. Tilsvarende har de en stor rolle i forhold til at henvise til relevante rådgivere, leverandører og ikke mindst efter- og videreuddannelsestilbud.
- **Innovation og afkodning af trends**. Generelt ligger klynge- og netværksorganisationernes største SMV-rolle inden for matchmaking med videnressourcer, herunder forskere og studerende. Desuden har organisationerne vigtige roller i forhold til at;
  - Udbrede kendskabet til nye fødevaretrends blandt SMV'erne, fx gennem konferencer og andre events,
  - Henvise til relevante innovationsfaciliteter, fx inkubatorfaciliteter, demonstrationsskøkkener og sensoriske paneler.
  - Guide virksomhederne i forhold til finansieringsinstrumenter i innovationsfremmesystemet.

Der er dog stor forskel på behovene, alt efter om der er tale om volumen- eller værdidrevne fødevarer virksomheder. I forhold til de volumendrevne har klyngeorganisationerne generelt en opgave i forhold til at gøre virksomhederne bekendte med nye fødevaretrends og hjælpe virksomhederne med at differentiere deres produkter ift. konkurrenterne. Givet disse virksomheders ressource- og videnmæssige udgangspunkt vil der ofte være behov for en stor grad af facilitering undervejs i eventuelle udviklingsprojekter.

For de værdidrevne virksomheder er det især et spørgsmål om at bibeholde et højt innovationstempo. For FoU-intensive SMV'er kan det indbefatte matchmaking med stærke forskningsmiljøer eller forsøgs/testfaciliteter på universiteter eller i GTS-nettet. For ikke-FoU-intensive SMV'er kan der være brug for "hands-on" viden og kompetencer, eksempelvis i forhold til at udvikle nye produkt- og markedsføringskoncepter.

Desuden peger nogle videninstitutioner og klyngeorganisationerne på, at disse virksomheder typisk har behov for;

- Viden om innovationsledelse, fx organisering af udviklingsworkshops, bruger-dreven innovation mv.
- Finansiering af eksperimenterende innovations- og markedsmodningsprojekter.
- Viden om udnyttelse af restprodukter, fx proteiner, sidestrømme mv.
- **Skalering og forretningsudvikling**. Her spiller klynge- og netværksorganisationerne især en rolle i forhold til at hjælpe virksomhederne med at adressere virksomhedernes kompetenceforsyning. Det kan både være tiltrækning og fastholdelse af talenter eller gennem henvisning til efter- og videreuddannelsestilbud. Desuden skal klyngerne være i stand til at henvise til andre relevante tilbud.

- **Afsætning og internationalisering.** Hvor klyngerne spiller en stor rolle i forhold til at hjælpe SMV'erne med at komme ud på de internationale markeder. Både gennem eksportfremstød, konferencer osv. Men også gennem sparring af virksomhederne, i forhold til markedsanalyser, viden om udenlandske afsætningskanaler og rammevilkår. Desuden skal klyngerne kunne henvise til relevante tilbud i Eksportrådet, Eksportkreditfonden og innovationscentrene.

### **Store fødevarer virksomheder**

Her er klyngernes rolle størst i forhold til de volumendrevne fødevarer virksomheder i forhold til at eksponere virksomhedernes for nye trends og teknologier, som kan danne afsæt for en øget differentiering i forhold til konkurrenterne. En del af denne opgave ligger i at bringe de små værdidrevne virksomheder og innovative iværksættere sammen med de store, og facilitere fælles innovationsprojekter såvel som værdikædesamarbejder.

### **6.2.2 Gaps i klyngeindsatsen**

Når vi i det følgende ser på klyngeindsatsen, er det indledningsvist væsentligt at fastslå, at virksomhedernes behov for branding og lokale netværk i stort omfang er opfyldt af lokale og subregionale indsatser – samt nationale markedsførings tiltag, som fx Fødevarerfortællingen og Food Organisation Denmark.

For det andet, er manglerne i systemet vedrørende de nationale, regionale og til dels subregionale klyngeorganisationers evne til at adressere vækststudfordringer især knyttet til innovation og produktudvikling. Der kan i den forbindelse identificeres fire centrale "gaps".

- Virksomhedernes manglende kendskab til aktører og den manglende indbyrdes henvisningspraksis.
- Organisationernes ressourcer/kompetencer knyttet til at identificere og arbejde med nye trends.
- Tilgangen til vidensamarbejde.
- Den manglende deltagelse af andre aktører i værdikæden i aktiviteterne (vigtigt med henvisning til kapitel 3).

### **Svagt virksomhedskendskab til operatørerne og begrænset henvisningspraksis**

De gennemførte interviews viser, at mange fødevarer virksomheder (specielt mindre virksomheder) har et beskedent, eller intet, kendskab til klynge- og netværksoperatørerne. Det gælder også til de operatører, hvor virksomhederne er i den primære målgruppe.

De mange operatører fremhæves som en væsentlig del af årsagen hertil. Men herudover kan det også spille en rolle, at organisationerne hver især har små sekretariater og derfor har forholdsvis begrænsede ressourcer til markedsføring og opsøgende arbejde.

Hertil kommer dog også, at en del fødevarer virksomheder – specielt de volumendrevne – kun i begrænset omfang orienterer sig mod klyngeorganisationerne.

En anden udfordring handler om klyngeorganisationernes henvisningspraksis, fx til videninstitutionerne, andre relevante klynger eller andre relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet. Det er især videninstitutionernes vurdering, at klynge- og netværksorganisationernes begrænsede ressourcer gør det svært for dem at overskue de mange tilbud og videnressourcer der findes i systemet, og dermed vanskeligt at guide virksomhederne det rette sted hen.

Endelig er der virksomheder, der problematiserer, hvad de ser som klynge- og netværksorganisationernes "måltalsfokus", hvormed organisationerne er mere fokuseret på hverve virksomheder til deres egne tilbud, end at henvise dem til de mest relevante tilbud i systemet.

### **Manglende ressourcer og kompetencer i forhold til at arbejde med nye trends**

Med hensyn til viden om de vigtigste fødevaretrends, jf. kapitel 3, tilkendegiver flere af virksomhederne, at der er mangler i organisationernes kompetencer i forhold til en række trendrelaterede udfordringer.

Især de højinnovative, værdidrevne interviewvirksomheder udtrykker generelt, at de nationale klyngeaktører arbejder med "gårsdagens fødevaretrends" samt de trends, som har primært har betydning for de største danske fødevarevirksomheder. Det er et problem, hvis ikke disse virksomheder ser tilstrækkelig værdi i at involvere sig i klyngeaktiviteter, fx i forhold til at tjene som rollemodeller, opbygge partnerskaber og løfte de andre virksomheder gennem videndeling osv. Der er dog stor ros til FFI's kompetencer i forhold til nye trends fra flere virksomheder.

I forlængelse heraf er der, som nævnt, et stigende behov for at se på tværs af trends. Udfordringen er, at denne tværgående indsats kræver et mere udbygget samarbejde med klynger og videnmiljøer inden for andre områder, fx design, antropologi, IT, sundhed mv. Nogle virksomheder peger på, at fødevareklyngerne ikke i tilstrækkelig grad gør dette.

### **Manglende styrke i indsatsen for matchmaking og fremme af vidensamarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner**

Udviklingen inden for de skitserede trends (især sundhed, digitalisering og life science) skaber desuden et stort behov for øget vidensamarbejde. Vores vurdering er, at klynge- og netværksoperatørernes indsats på dette område samlet er utilstrækkelig.

Det er således vores vurdering, at virksomheder i en række tilfælde ikke ledes til den bedste og mest relevante videninstitution – primært fordi klyngeorganisationerne i en række tilfælde har gode regionale kontakter, men mindre gode kontakter i forhold til resten af landet. Klyngeorganisationerne har endvidere ikke styrke til at gå i dialog med universiteter om at udvikle nye projekter samtidig med, at de centrale videnmiljøers engagement i specielt de landsdækkende klynger kan styrkes.

### **Beskedent bidrag til at løfte fødevareklyngens samlede rammebetingelser**

Modsat klyngeorganisationer på andre områder bidrager klyngeorganisationerne på fødevareområdet kun i begrænset omfang til indsatsen for at løfte fødevareerhvervets rammebetingelser på områder, hvor de ikke selv er operatører, men kan bidrage med viden og idéer. Vi er klar over, at der skal være en klar grænsedragning til brancheorganisationerne, der fx er centrale på områder som lovgivning vedr. primærproduktion, miljøforhold, arbejdsmarkedsforhold mv.



Men det ville være en fordel, hvis klyngeorganisationerne fx i højere grad havde ressourcer til at foreslå offentlige-private samarbejdsprojekter (fx om sund mad i offentlige institutioner som dagsinstitutioner, hospitaler og plejehjem).

En anden naturlig opgave for en stærk klyngeorganisation vil være at analysere og stille forslag, der kan forbedre klyngens adgang til kompetent arbejdskraft på alle niveauer. De kan også spille en vigtig rolle i at gå dialog med forskningsinstitutioner om nye fokusområder i forskningen og udvikling af forslag til grand solution projekter.

## 6.3 SNITFLADER OG OVERLAP I KLYNGEORGANISATIONERNES AKTIVITETER

### 6.3.1 Indledning

En væsentlig præmis for en effektiv erhvervsfremmeindsats er, at der er klare snitflader og begrænset overlap mellem operatørerne.

Det indebærer, at der er en klar arbejdsdeling, og at forskellige operatører ikke udbyder de samme ydelser til de samme målgrupper.

Endvidere er det vigtigt, at centrale klynge- og erhvervsfremmeaktiviteter ikke kun står til rådighed for virksomhederne i bestemte dele af landet eller for bestemte dele af branchen.

Det er komplekst at lave en dækkende analyse af snitflader og overlap, fordi de enkelte klyngeorganisationers aktiviteter kan karakteriseres i mange dimensioner;

- Den branchemæssige målgruppe (fx hele fødevarerhvervet eller kun dele heraf).
- Det geografiske niveau for målgruppen (fx lokal, subregional, regional eller national).
- Typer af aktiviteter (fx arrangementer, matchmaking, projekter, branding/markedsføring af klyngen, 1-1 sparring, uddannelse, mv.).
- Det faglige fokus i aktiviteterne (fx innovation, internationalisering, håndtering af fødevareretrends, salg/forretningsudvikling, hjælp til iværksættere, mv.).
- Brugergruppen – er brugerne fx primært iværksættere, mindre virksomheder eller større virksomheder.

De mange dimensioner gør det vanskeligt at foretage en komplet afdækning af alle snitflader og overlap i klynge- og netværksindsatsen.

Vi har dog kunnet konstatere, at de fleste klynge- og netværksorganisationer ser hele fødevarerhvervet (ofte incl. underleverandører) som deres målgruppe. Det betyder, at vi i analysen af snitflader/overlap ikke har forholdt os til den førstnævnte dimension (den branchemæssige målgruppe). Det må dog tilføjes, at der bortset fra Konsumfisk er meget få fiske- og aquavirksomheder med i klyngesamarbejde andre steder end i Nordjylland, og at strategiske underleverandører – dvs. ingrediensvirksomheder, fodervirksomheder, procesindustri og rådgivere – kun i større omfang er med i DFC og ikke i de øvrige klynger, jf. afsnit 6.2.2.

Vi har grebet analysen an på den måde, at vi først har kortlagt snitfladerne mellem på den ene side lokale/subregionale/regionale og nationale operatører og på den anden side de udbudte typer af aktiviteter. Det vil sige, om der på tværs af de regionale niveauer kan konstateres sammenfald i aktiviteterne eller aktivitetstyper, der slet ikke udbydes.

Hvor det kan konstateres, at aktører på forskellige niveauer (fx regionale og nationale) udbyder de samme aktiviteter, har vi herefter undersøgt, om aktiviteterne har det samme faglige fokus, og hvorvidt den *primære* målgruppe reelt er den samme gruppe af virksomheder. Det vil sige, om der er et reelt indholdsmæssigt overlap i aktiviteterne.

Derefter har vi kortlagt, hvorvidt der *inden for* de forskellige geografiske niveauer (fx det regionale niveau) evt. eksisterer flere organisationer, der udbyder de samme typer af aktiviteter.

Endelig har vi til sidst kortlagt, om der er væsentlige gabs eller huller i indsatsen. Det vil sige, om virksomheder i nogle lokalområder eller regioner ikke har adgang til centrale klynge- og netværksaktiviteter. Vi har her også kortlagt, om brancheorganisationer evt. udbyder nogle af de aktiviteter, der ikke eller kun delvist dækkes af klynge- og netværksaktiviteter.

Det skal understreges, at vi ikke har kortlagt snitflader og overlap ift. andre erhvervsfremmeaktører (fx væksthusene). Det ligger uden for rammerne af denne opgave.

---

### 6.3.2 Snitflader og overlap på tværs af geografiske niveauer

Vi har interviewet samtlige nationale og regionale klyngeorganisationer (samt flere subregionale og nogle lokale) om hvilke typer klyngeydelse, de udbyder. Det har gjort det muligt for os at udarbejde et samlet billede heraf. I tabellen neden for har vi således angivet hvilke typer af aktiviteter, som operatører på de forskellige niveauer typisk udbyder og prioriterer. Aktiviteterne er opdelt i seks hovedgrupper, jf. boks 5.1 i kapitel 5<sup>37</sup>.

Der er som vist tidligere betydelig forskelle på antallet af operatører på hvert af de geografiske niveauer – med flest operatører på lokalt niveau. Hvor der står ”ja” i tabellen er det udtryk for, at en overvejende del af operatørerne angiver, at de udbyder de pågældende aktiviteter.

---

<sup>37</sup> Det skal bemærkes, at tabel 6.1 ikke giver et udtømmende billede af samtlige de aktiviteter, klyngeorganisationerne beskæftiger sig med. Fx udarbejder de større klynger i nogle tilfælde analyser og kortlægninger til brug for drøftelser i klyngen eller på politisk niveau – denne aktivitet er for overskuelighedens skyld ikke medtaget i tabellen.

**Tabel 6.1. Typiske aktiviteter udbudt af klynge- og netværksorganisationer på forskellige geografiske niveauer**

Geografisk målgruppe	Konferencer og seminarer	Matchmaking og projekter	1-1 sparring	Branding og markedsføring	Netværk	Udvikling af rammebetingelser
Landsdækkende-/nationale	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Delvist
Regionale	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Subregionale	Ja	Delvist	Evt. henvisning	Ja	Ja	Nej
Lokale	I begrænset omfang	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej

Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research

Tabellen viser, at de fleste aktivitetstyper udbydes af aktører på to eller flere niveauer. Der er med andre ord et potentielt overlap inden for de fleste områder. I det følgende har kort gennemgået hver aktivitetstype i forhold til at vurdere, om der er tale om overlaps i forhold til faglig fokus og mål-/brugergruppe.

#### Konferencer og seminarer

Alle nationale, regionale og subregionale klyngeorganisationer udbyder forskelle former for konferencer, seminarer og netværksarrangementer. I denne kategori indgår også besøg på messer, events/festivaler og "roundtables", hvor ledere fra virksomheder og videninstitutioner diskuterer udfordringer, ny viden og mulige samarbejdsområder.

Det specifikke overlap er *forholdsvis* begrænset. Det skyldes bl.a., at de forskellige organisationer arbejder med specifikke temaer, som varierer mellem organisationerne. Eksempelvis har DFC fokus på sundhed, convenience og fødevareknaphed, mens VIFU/Food Network pt. fokuserer på waste, fødevareteknologi og "fremtidens fisk og skalddyr". De subregionale netværk har *oftest* fokus på egnsspecifikke produkter i deres arrangementer, lige som de regionale netværk har særlige fokusområder (fx fisk i Nordjysk Fødevareerhverv). Hertil kommer, at nogle (fx VIFU, DFC og Copenhagen Food) primært fokuserer på innovation og vidensamarbejde, mens arrangementer i de subregionale organisationer har en vinkling over mod fx afsætning (Engagefood) og forretningsmodeludvikling (fx Syddansk Fødevareklynge).

Store, brede konferencer er heller ikke så udbredte blandt klyngeorganisationerne. De udbyder primært lidt mere fokuserede arrangementer med sigte på matchmaking og networking.

Der er dog overlap på visse områder. Det gælder især inden for sundhed og fødevareteknologi (som er et aktuelt tema i flere af organisationerne fra subregionalt til nationalt niveau), hvor flere operatører udbyder seminarer, roundtables og mindre konferencer, der sigter på formidling af ny viden og kontaktskabelse mellem virksomheder og videninstitutioner.

Hertil kommer, at de mange organisationer i sig selv betyder mange arrangementer og tilbud, der konkurrerer om virksomhedernes tid. Specielt SMV-gruppen oplever overlap, fordi de er i målgruppen for aktørerne på alle niveauer.

### **Matchmaking og projektudvikling**

Matchmaking og projektudvikling udbydes som vist i tabel 6.1 primært på regionalt og nationalt niveau. Matchmaking er ofte en del af arrangementer, men kan også være 1-1 services for virksomheder, der tager kontakt til en klyngeorganisation med en specifik udfordring, jf. kapitel 5. Projektudvikling kan både vedrøre anvendelse af egne projektmidler eller udvikling af forslag til projekter, der kan finansieres via fx InnoBooster, Horizon 2020, regionale programmer, mv.

Der er her et betydeligt overlap mellem de nationale klynge- og netværksorganisationer (DFC og VIFU/FoodNetwork) og de regionale operatører – samt i et vist omfang også de subregionale organisationer. Det gælder især i forhold til gruppen af innovative SMV'er, der er i den primære målgruppe for alle disse aktører. Den primære forskel består i, at de to nationale operatører matchmaker med videninstitutioner over hele landet, mens de regionale aktører fokuserer på matchmaking med videninstitutioner i egen region.

Problemet er bl.a., at der dermed er mange operatører, der bruger ressourcer på at holde sig ajour med forskningen på (de samme) videninstitutioner.

Finansieringskilderne er typisk forskellige – de nationale organisationer modtager fx midler fra Uddannelses- og Forskningsministeriet eller fokuserer på ansøgninger til InnoBooster, Grand Solutions og Horizon 2020, mens de regionale og subregionale organisationer bl.a. kan være orienterede mod strukturfondsmidler og regionale udviklingsmidler. I en række tilfælde vil de samme typer af projekter imidlertid i princippet kunne opnå midler fra forskellig side, og overlappet betyder, at klyngestrukturen er uklar for en del af de virksomheder, vi har talt med.

### **1-1 sparring**

*1:1 sparring*, fx i forhold til forretningsudvikling, vækst, skalering og afsætning udbydes eller formidles af flere af de regionale organisationer, men kun i begrænset omfang af de øvrige organisationer. Der er dermed ikke større overlap på tværs af de geografiske niveauer på dette område mv.

### **Branding og markedsføring**

Endelig er der et vist overlap mellem de subregionale og de lokale klynge- og netværksorganisationer inden for branding og markedsføring. En række af de interviewede virksomheder er med i både en subregional organisation og en lokal organisation. Ofte fokuserer den lokale organisation på et årligt fødevaremarked i kommunens største by, suppleret med et par medlemsmøder i løbet af året. I nogle tilfælde tilkendegiver mellemstore virksomheder, at de primært er med i lokale netværk, "fordi de ikke kan være andet bekendt". De lokale organisationer kan også bruge markedsføringsmidler på at markedsføre eller brande fødevaremarkedet i lokalområdet, ofte i samarbejde med lokale eller regionale turistorganisationer.

De fleste subregionale organisationer har også branding- og markedsføringsaktiviteter, om end i vekslende omfang. I Region Midtjylland har EngageFood, jf. kapitel 5, bl.a. fokus på udvikling af fødevareprodukter og fødevareoplevelser indenfor gastronomi og afsætning på fødevaremarkeder – mest for de små virksomheder. EngageFood Øst anvender FOOD Festivalen i Aarhus til afsætnings- og udviklingsplatform, mens EngageFood Vest bruger færre midler på dette formål. I Region Syddanmark har alle fire subregionale organisationer på forskellig måde aktiviteter med branding og markedsføring. Eksempler er også her fødevaremarkeder, samarbejde med turistkontorer mv. samt markedsføring. Disse aktiviteter fylder dog en mindre del af budgettet i de subregionale organisationer end i de lokale organisationer.

### **Netværk**

*Netværksdannelse* er for en del virksomheder det vigtigste aspekt af klyngernes virksomhed. Inden for klyngernes ofte tematiske netværk kan virksomhederne inspirere hinanden til at udvikle markedsføring, organisering, nye produkter, nye produktionsmetoder, osv. Eller de kan bruge netværk til at samarbejde om afsætning, indkøb, mv.

Som det fremgår af tabel 6.1 udbyder klyngeorganisationerne på alle niveauer netværk. Og som det fremgår af kapitel 5 er der forskel på typen og tematikkerne i de netværk, de forskellige organisationer har.

DFC, der er landsdækkende, arbejder således med temaer, som derved har en tendens til at blive tematiske netværk. Som nævnt i kapitel 5 er eksempler på det pt. sundhed, ICT, CSR, fødevareknapthed og convenience - dvs. stort set de samme emner, som vi har beskrevet i kapitel 3. I de regionale netværk i Syddanmark og i Nordjylland går nogle af de tværgående temaer igen i de temaer, som der etableres netværk omkring - især sundhed og bæredygtighed. Der er dog også temaer, der lægges større vægt på de i regionale organisationer end i de landsdækkende, herunder spørgsmålet om autenticitet / sporbarhed / adgang til lokale råvarer, nicheproduktion mv.

Det giver endvidere et vist overlap, at flere af klyngeorganisationer har åbne arrangementerne er – dvs. med adgang for virksomheder, der endnu ikke er medlem, men som organisationen håber efterfølgende vil melde sig ind, dvs. at arrangementer anvendes til at rekruttere medlemmer.

I flere af de regionale og subregionale organisationer er netværkene endvidere uformelle og mindre forpligtende – enten fordi kontingentet er meget lille og kun dækker en lille del af organisationens udgifter, eller fordi virksomhederne ikke betaler kontingent, men kun alene en vis medfinansiering for at deltage i konkrete aktiviteter – fx udstillinger eller deltagelse på fødevaremesser mv.

På det lokale niveau er der en del eksempler på, at aktiviteterne og netværkene er medlemsbårne, fx i form af, at en af deltagende virksomheder påtager sig administrative opgaver.

## Udvikling af rammebetingelser

Inden for andre erhvervsområder bruger klyngeorganisationer en del ressourcer på at engagere sig i udviklingen af rammebetingelser<sup>38</sup>. Det vil sige faktorer, som har betydning for klyngernes vækst og udvikling, men hvor klyngeorganisationerne ikke selv er operatører. Det gælder fx udvikling af nye forskningsprojekter, uddannelser, inkubationsmiljøer, eksportfremme, mv.

Inden for fødevarerområdet er det kun DFC, der i begrænset grad bruger ressourcer på området (primært inden for internationalisering). Der er således ikke et overlap på dette område mellem de geografiske niveauer.

---

### 6.3.3 Overlap i aktiviteter inden for de forskellige geografiske niveauer

På samme geografiske niveau er det mest iøjefaldende overlap det, som sker på nationalt niveau.

Ud over klyngenniveauet har især Landbrug & Fødevarer med forskellige finansieringskilder anvendt betydelige midler i de senere år på at brande danske fødevarer, såvel nationalt som internationalt.

DFC brander ligeledes den danske fødevarersector i udlandet – både med henblik på afsætning og med henblik på at tiltrække innovative udenlandske fødevarer virksomheder til Danmark.

Miljø- og Fødevarerministeriet, Erhvervsministeriet og Udenrigsministeriet har også i de senere år taget en række initiativer til, på forskellig måde, at brande danske fødevarer.

I 2011 blev Madkulturen etableret, med placering i Roskilde, med basisfinansiering fra Miljø- og Fødevarerministeriet og mere end 30 medarbejdere. Det er en del af Madkulturens vision at "løse samfundsproblemer ved at forbedre madkulturen i Danmark".

Samtidig etablerede Miljø- og Fødevarerministeriet og Erhvervsministeriet, sammen med Arla og Danish Crown, "FOOD" (Food Organisation of Denmark), med kontorer i København og Aarhus. FOOD har godt 10 medarbejdere og arbejder for at brande dansk og nordisk gastronomi.

Senest har regeringen i 2013 etableret "Fødevarerfortællingen" (i samarbejde med både FOOD og Madkulturen), som er et af en række initiativer, der udspringer af anbefalingerne fra Vækstteam for Fødevarer. Fødevarerfortællingen skal "styrke den danske fødevarerklynges nationale sammenhængskraft og internationale markedsføring".

De nævnte brandinginitiativer bidrager alle til at øge opbakningen bag fødevarerhvervet og til at styrke fødevarereksporten, men kunne med fordel samordnes mere.

Også på området for matchmaking og projekter, især forsknings- og innovationsprojekter, er der væsentlige overlap inden for de geografiske niveauer. På det nationale niveau har DFC og FoodNetwork begge matchmaking og fremme af innovationssamarbejde som hovedmål, og der er samtidig et overlap i de to organisationers kreds af medlemmer/konsortiepartnere.

---

<sup>38</sup> Se IRIS Group og Oxford Research (2016); "Evaluering af centrale elementer i Innovationsnetværks Danmark-programmet.

Også de regionale klynge- og netværksorganisationer fokuserer som nævnt på matchmaking og vidensamarbejde. Her er overlappet på tværs af regioner i princippet mindre, da de primært matchmaker med videninstitutioner inden for egen region. Men ud fra et virksomhedsperspektiv kan ydelsen siges at være den samme.

Endelig er der et opgavemæssigt overlap mellem de regionale/subregionale organisationer og det generelle erhvervsfremmesystem (væksthuse og lokale erhvervsservice). Syddansk Fødevarerklynge, Nordjysk Fødevarerhverv og Engagefood fungerer alle som en indgang til erhvervsfremmesystemet for fødevarerhvervet, udbyder 1:1 sparring og formidler kontakt til bl.a. private rådgivere.

Dermed løfter de den samme kerneopgave som de generelle erhvervsfremmeaktører. I både Syddanmark og Nordjylland er organisationerne dog lokaliseret sammen med væksthuse, og der er en tæt koordination og samarbejde. I Midtjylland indgår Væksthus Midtjylland i FFI-konsortiet. I princippet er der således delvist tale om funktioner, der supplerer væksthuses aktiviteter ud fra en betragtning om, at det kræver specialistkompetencer inden for fødevarer at tilbyde uvildig sparring på højt niveau på dette område. I dette lys er overlappet begrænset på dette område.

---

#### 6.3.4 Regionale gaps og overlap i indsatsen

En sidste vigtig dimension i analysen af den eksisterende klynge- og netværksindsats er, hvorvidt alle fødevarer virksomheder har adgang til de aktiviteter, som udbydes.

Som nævnt er aktiviteterne i de fleste klynge- og netværksorganisationer åbne for alle fødevarer virksomheder. Derfor relaterer denne problemstilling sig primært til *geografiske* forskelle.

##### **Det lokale niveau**

Det lokale niveau er præget af et betydeligt antal organisationer, der varetager lokal branding, fødevarerstillinger / torvedage, mv. Det er dog ikke alle kommuner eller lokalområder, der har sådanne aktiviteter. Det er imidlertid vanskeligt at vurdere, om der er et egentligt, udækket behov på dette område. Aktiviteterne på dette område er delvist medlemsstyrede og medlemsfinansierede, i en del tilfælde dog med kommunal medfinansiering. Og vi er ikke i interviewene stødt på virksomheder, der efterspørger lokale netværk på fødevarerområdet i kommuner, der ikke har sådanne netværk.

Udfordringen her er også, at der skal være en vis kritisk masse af fødevarer virksomheder, før det giver mening at udbyde lokale netværk på specifikt fødevarerområdet.

Et opmærksomhedspunkt er derfor den tværkommunale dialog og koordination. I nogle tilfælde kan det være relevant at åbne op for deltagelse af virksomheder i omegnskommuner, og at fx lokale erhvervsserviceenheder i disse omegnskommuner kan henvise til netværk eller aktiviteter i fx en nabokommune.

##### **Det subregionale og regionale niveau**

De tre vstdanske regioner har regionale aktiviteter, som ligner hinanden, men også med visse forskelle med hensyn til arten af aktiviteterne og det derved forbundne ressourceforbrug. FFI er ressourcemæssigt den stærkeste organisation, efterfulgt af Nordjysk FødevarerErhverv, Syddansk Fødevarerklynge og Engagefood-programmet.

I Region Nordjylland har Nordjysk FødevarerErhverv et naturligt fokus på fiske- og aquaindustrien, som har en stor del af sin produktion her. I Region Midtjylland ligger den private organisation Konsumfisk, som imidlertid har mest fokus på fiskerne og havnene. Vi er dog ikke stødt på fiske- og aquavirksomheder i Region Midtjylland og Region Syddanmark, som har tilkendegivet, at dette er et problem.

I alle tre regioner er det en væsentlig del af den regionale indsats at få potentielle vækstvirksomheder ind i udviklingsforløb, som kan understøtte virksomhedernes skalering, organisation, kompetenceudvikling og innovation. De tre regioner har en fælles udfordring i at få flere små og mel lemstore virksomheder ind i sådanne forløb, men vi vurderer ikke, at der organisatorisk er gaps i klyngestrukturen på dette område.

## 6.4 KENDSKABET TIL KLYNGE- OG NETVÆRKSORGANISATIONER OG DERES IND- BYRDES SAMARBEJDE OG HENVISNINGSPRAKSIS

### 6.4.1. Kendskabet hos virksomhederne

Alle de interviewede virksomheder er spurgt om deres deltagelse i klynge- og netværksorganisationer, kendskabet til fødevarerorganisationer, som de ikke er medlem af, deres brug af ydelser fra organisationerne og endelig deres tilfredshed med disse.

Vi har i alt interviewet ca. 50 fødevarerVirksomheder. Det er kun en lille andel af de flere tusinde fødevarerVirksomheder, der findes i Danmark. Det betyder selvsagt, at resultaterne skal fortolkes varsomt.

For at få så valide resultater som muligt ud fra det begrænsede antal interviews er virksomhederne udvalgt ud fra flere kriterier, jf. beskrivelsen i forordet.

Den betydelige usikkerhed i opgørelsen betyder, at vi ikke kan opgøre kendskabsgrad som en procent af alle virksomheder. I stedet har vi i nedenstående tabel opgjort kendskabet i nogle brede kategorier. Vi har anvendt samme kategorisering af virksomhederne som i kapitel 4.

Alle de store virksomheder (i denne sammenhæng forstået som virksomheder med mere end 250 medarbejdere), vi har talt med, kender og har hørt om DFC – og de fleste af dem er medlem. Langt de fleste i denne gruppe har hørt om FFI og lidt færre om FoodNetwork. De har også hørt om Syddansk Fødevarerklynge og Nordjysk FødevarerErhverv, men kender ikke detaljeret til deres profil og ydelser. Deres kendskab til subregionale og lokale klynger og netværk er (på ledelsesplan) endnu lavere.



**Tabel 6.2 Kendskabet til klynge- og netværksorganisationerne**

	Store virksomheder <sup>39</sup>	Værdidrevne SMV'er	Volumendrevne SMV'er	Iværksættere
Landsdækkende klynger:	Meget høj	Høj	Middel	Lav
DFC	Middel	Lav	Lav	Lav
FoodNetwork				
Regionale klynger og netværk	Høj	Middel/Høj	Lav	Lav
Subregionale klynger og netværk	Middel	Middel	Lav	Lav
Lokale klynger og netværk	Lav	Middel/Høj	Middel	Lav

*Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research. Note: Kendskab til regionale, subregionale og lokale klynger og netværk på klynger i netværk i eget regional- eller lokalområde. Vi har valgt at kategorisere FFI som en regional organisation, selv om den har ambitioner om at være landsdækkende.*

De værdidrevne små og mellemstore virksomheder, som ofte er innovative, har ofte hørt om DFC, ofte uden at være medlem. I Region Midtjylland er kendskabet til FFI højt i denne gruppe, mens det er lavere i de to andre vstdanske regioner.

Kendskabet i denne innovative gruppe er også relativt højt (Middel/Høj), mens kendskabet til de subregionale organisationer er lidt lavere. Nogle steder, fx i Business Region Midt-Vest, hænger det sammen med, at EngageFood Vest's fødevareplatform kun er et af flere erhvervsinitiativer, og at fødevareplatformen blev etableret for kort tid siden.

De volumendrevne (ikke-innovative) SMV'ers kendskab til de regionale, subregionale og lokale klynger og netværk er generelt lidt lavere end de værdidrevne SMV'ers kendskab. Samtidig er kendskabet til de lokale organisationer både i denne gruppe og i den innovative gruppe højere end kendskabet til de subregionale organisationer.

I den sidste gruppe, iværksætterne, har vi interviewet endnu færre virksomheder, og resultaterne her skal derfor tages med endnu større forbehold. Ofte er denne gruppe af virksomheder/virksomhedsledere presset på tid og økonomi og har derfor begrænset til at sætte sig ind i "organisationslandskabet" og til at deltage i netværksaktiviteter.

I forhold til enkelte organisationers *målgruppe* kan det således konstateres, at DFC (der har alle typer virksomheder, evt. bortset fra iværksættere, i deres målgruppe) har en høj kendskabsgrad i sin målgruppe. FoodNetwork, der i princippet har alle innovative virksomheder med i sin målgruppe, har en væsentlige lavere kendskabsgrad her.

<sup>39</sup> Vi har i denne kategorisering ikke sondret mellem værdi- og volumendrevne, store virksomheder, idet vi vurderer kendskabsniveauet til at være det samme i de to grupper.

De regionale organisationer har en middel til høj kendskabsgrad i en væsentlig del af sin målgruppe, nemlig de innovative virksomheder, der har en ambition om at vokse. Erhvervspolitisk ville det være en fordel, hvis kendskabsgraden også var høj (hvilket den ikke er) i gruppen af volumendrevne SMV'er.

De subregionale netværks målgruppe er også virksomheder med vækstambitioner. Generelt er kendskabet her heller ikke tilfredsstillende.

Endelig er de lokale netværks målgruppe lokale virksomheder, der hører til i et mindre geografisk område, ofte en kommune. Her er kendskabet i de fleste tilfælde højere end tilfældet er for de regionale og især de subregionale organisationer.

#### 6.4.2. Organisationernes indbyrdes kendskab og samarbejde

I vores interviews med klyngeorganisationerne har vi også spurgt ind til deres indbyrdes kendskab og samarbejde.

Det er vores vurdering, at langt de fleste organisationer gerne vil have flere medlemmer eller brugere, og at ingen virksomheder derfor afvises. Men hensyn til henvisninger er spørgsmålet derfor, i hvilket omfang regionale, subregionale og lokale organisationer har kendskab til organisationer, og kontaktpersoner i disse, "højere oppe i systemet", og i hvilket omfang de regionale, subregionale og lokale organisationer kender deres egne begrænsninger og derfor sender virksomheder videre i et hensigtsmæssigt omfang.

Blandt de personer i klyngeorganisationernes sekretariater, vi har talt med, er kendskabet til organisationslandskabet relativt højt.

Spørgsmålet om kendskabet til "egen begrænsning" er i sagens natur noget vanskeligere at vurdere. Men det er her vores vurdering, at de fleste virksomheder i Region Midtjylland har gode muligheder for at blive koblet op på DFC, FFI, FoodNetwork eller en central videninstitution, fordi alle disse findes i regionen. Det er også vores vurdering, at der ske henvisninger til de landsdækkende organisationer fra Syddansk Fødevarerklunge og fra Nordjysk Fødevarerhverv, fordi et vigtigt "succeskriterium" for disse organisationer i sidst ende er vækst og beskæftigelse.

Det er endelig vores vurdering, at antallet af henvisninger fra de lokale organisationer (og flere af de subregionale organisationer) opad i systemet er begrænsede. De lokale organisationer er mere fokuseret på markedsføring end på udvikling og opfatter i en del tilfælde andre lokalområder, også i samme region, som konkurrenter. Det gælder også, når de lokale SMV'er har et udviklings- og innovationsbehov; de bliver ikke udfordret af de lokale organisationer, herunder henvist til klyngeorganisationer der arbejder med innovation og vidensamarbejde.

### 6.5 KVALITETEN AF KLYNGE- OG NETVÆRKSORGANISATIONERNES AKTIVITETER

Som et sidste punkt har vi gennem vores interviews belyst virksomhedernes vurdering af kvaliteten af klynge- og netværksorganisationernes ydelser. Det har vi primært gjort gennem interviews med virksomheder, som bruger de pågældende ydelser. Her har vi spurgt ind til;

- Virksomhedernes brug af de enkelte typer af ydelser.
- Virksomhedernes vurdering af disse ydelsers relevans og kvalitet.
- Virksomhedernes vurdering af organisationernes kompetencer.
- Organisationernes bidrag til virksomhedernes vækst og værdiskabelse.

Generelt må der tages det forbehold, at det kun er et beskedent antal virksomheder, der har konkrete erfaringer med den enkelte organisation. Vi ser dog ikke dette som et afgørende problem for vores analyse som helhed, idet vores policy-anbefalinger i kapitel 8 ikke er et resultat af vurderingerne af kvaliteten af organisationernes ydelser, men i langt højere grad et resultat af de fremtidige udfordringer på fødevareområdet.

Blandt de *landsdækkende organisationer* vurderes kvaliteten af DFC's ydelser højt. DFC roses i interviewene for sit engagement, sit netværk og sine evner til at "have fingeren på pulsen" i forhold til erhvervets udfordringer. Det er dog samtidig klart, at DFC's ressourcer og dermed indsats er begrænset med 2 fastansatte og et par løst ansatte medarbejdere. Fra enkelte mindre virksomheder har vi hørt udsagn om, at DFC "er for de store virksomheder, og ikke de små", uden at dette nødvendigvis skal forstås som en kritik.

Vurderingerne af VIFU og FoodNetwork er mindre positive. Det skal bemærkes, at for en del virksomhederne er sondringen mellem disse to uklar (VIFU administrerer FoodNetwork-programmet, men har også andre aktiviteter). Blandt de virksomheder, der har vurderet disse to organisationer eller programmer negativt, har vi spurgt ind til hvorfor. Virksomhedernes hovedbegrundelse er, at programmerne ikke har givet virksomhederne nogen værditilvækst – uden at de dog har en præcis vurdering af, hvorvidt dette fx skyldes de generelle rammer for innovationsnetværkene eller den konkrete administration af fødevareprogrammet.

Vurderingerne af de *regionale netværk* – Nordjysk Fødevareerhverv, FFI og Syddansk Fødevareklynge – er klart positive. For Nordjysk Fødevareerhverv er det især den lokale tilgængelighed, medarbejdernes engagement og kompetencer samt konkret organisationens viden om fiskeri og aquakultur, der værdsættes. For FFI er det især organisationens evne til at foreslå relevante innovationsprojekter, til at få små og mellemstore virksomheder inddraget, samt evnen til at klare de administrative byrder forbundet med projektansøgninger, der værdsættes. For Syddansk Fødevareklynge (som kun har to medarbejdere) er det medarbejdernes engagement, kreativitet og tilgængelighed, som roses af virksomhederne.

Blandt de *subregionale netværk* har vi interviewet fødevarevirksomheder med kendskab til Business Region Midt-Vest, som er operatør på Engagefood Vest-programmet, og fødevarevirksomheder med kendskab til Engagefood Øst, hvor FOOD's (Food Organisation of Denmark) afdeling i Aarhus er operatør. Disse programmer er nyere og har derfor ikke et lige så etableret brand. Nogle virksomheder roser engagementet hos de involverede medarbejdere, mens andre vurderer, at der – indtil videre – ikke er kommet reel værdiskabelse ud af aktiviteterne. Det kan tilføjes, at Engagefood-programmerne har eksplicite mål om skabelse af nye produkter og samarbejder, som de to organisationer ifølge deres egen vurdering er på vej til at opfylde.

De *lokale* netværk vurderes positivt af et stort flertal af de virksomheder, vi har interviewet, og som er medlem af et af disse. Som beskrevet i kapitel 5 er de lokale netværks primære ydelse adgang til lokale fødevarerevents, markedsføring af lokale fødevarerprodukter og lokal erfaringsudveksling – og dette udbud svarer præcist til virksomhedernes forventninger. Virksomhederne er således tilfredse med kvaliteten af ydelserne på dette område – men har måske i mindre grad øje for den rolle, som disse organisationer kan spille i forhold til at henvise til andre aktører.

# Kapitel 7

## Principper for den fremtidige klyngestruktur på fødevareområdet

### 7.1 INDLEDNING

Kortlægningen i kapitel 6 viste, at der er en del overlap mellem de mange eksisterende klynge- og netværksorganisationers ydelser. Samtidig er der opgaver – især vedr. arbejde med nye trends, vidensamarbejde og innovation – der ikke løftes godt nok. Den samlede klyngestruktur fremstår derfor som ineffektiv.

Det store antal klynge- og netværksorganisationer medvirker også til, at kendskabsgraden generelt er for lav, og at det indbyrdes samarbejde ikke er effektivt nok.

Det medvirker også til en lav kendskabsgrad, at nogle organisationer er midlertidige, fordi de er finansieret af projektbevillinger med begrænset løbetid. Det giver en flygtighed (initiativer kommer og går) og en kritik fra en del af de interviewede virksomheder af, at initiativerne ”er smurt for tyndt ud” på organisationerne.

Det kan tilføjes, at der kan være gode grunde til at gøre nye fødevareinitiativer tidsbegrænsede. Tit hænger det snævert sammen med, at de fx er finansieret af strukturfondsmidler og allerede af denne grund er tidsbegrænsede. Nogle gange er der også usikkerhed om, hvorvidt et nyt initiativ reelt vil gøre en forskel for virksomhederne. Når projekter er tidsbegrænsede, kan de i sådanne tilfælde ”dø ud” uden, at der skal træffes en politisk beslutning om at lukke et projekt.

Sidst, men ikke mindst, er der til stadighed behov for at løfte den danske fødevareklynges internationale konkurrenceevne. Det kræver, at organisationerne har styrke og ressourcer til at forholde sig til internationale trends og udfordringer.

På den baggrund har vi overvejet en række muligheder for at forbedre klyngestrukturen på fødevareområdet.

Inden beskrivelsen af konkrete forslag i kapitel 8 drøfter vi i dette kapitel, hvilke principper for organiseringen af den fremtidige klyngestruktur, som bør lægges til grund ved overvejelser om strukturen.

### 7.2 PRINCIPPER FOR ORGANISERINGEN AF KLYNGEINDSATSEN

I forlængelse af analysen i kapitel 5-6 foreslår vi en række principper for organiseringen af den fremtidige indsats på fødevareområdet<sup>40</sup>. Det bemærkes indledningsvist, at disse principper

---

<sup>40</sup> I kapitel 6 blev der opstillet nogle forhold, der bør indgå i vurderingen af klyngeorganisationernes effekt eller succes. Disse forhold hænger sammen med de principper, der opstilles i dette kapitel, men

kan gøre sig gældende på andre erhvervs- og teknologiområder også – og i øvrigt flugter fint med det klyngecharter, som Uddannelses- og Forskningsministeriet udarbejdede i 2013 i samarbejde med mange parter, herunder Danske Regioner.

Vores overvejelser om principperne for organisering tager udgangspunkt i, at der bør etableres en struktur, der giver aktørerne de bedste *incitament*er til at agere på en måde, der tjener det samlede danske fødevareerhverv bedst muligt. Eller som med andre ord giver færrest mulige incitament

er til, at de enkelte dele af klyngesystemet suboptimerer på bekostning af det samlede fødevareerhvervs interesser.

Vi foreslår følgende principper for indsatsen:

- 1) Hver enkelt klyngeorganisation skal have tilstrækkelig kritisk masse til at løse sine opgaver på et højt kvalitetsniveau, herunder proaktivt forholde sig til nye trends og udfordringer i erhvervet. Klyngeorganisationerne bør også have kritisk masse til at kende de enkelte faglige områder, de beskæftiger sig med, hvilket kan fordre en vis specialisering.
- 2) Klyngestrukturen skal være så overskuelig, at hver enkelt organisation har en høj kendskabsgrad hos relevante, potentielle medlemmer.
- 3) Der skal være en klar arbejdsdeling mellem klyngeorganisationerne, som holder overlapp i indsatsen nede på et absolut minimum, sikrer klare snitflader og giver organisationerne incitament til at henvise til hinanden. Herudover bør der – jf. kapitel 6 – også være klare snitflader til erhvervsorganisationer og andre erhvervsfremmeaktører.
- 4) Klyngerne skal være tilgængelige, således at de fremstår attraktive og nemme at gøre brug af for iværksættere og SMV'er.
- 5) Klyngerne skal være behovsstyrede. Det betyder i praksis, at de skal være opsøgende og tage afsæt i virksomhedernes vækstudfordringer og behov for bl.a. innovation og forretningsudvikling.
- 6) Klyngerne skal have incitament til at lede virksomhederne hen til den bedst mulige nationale eller internationale aktør til at løse virksomhedernes udfordringer.

I det følgende uddybes disse principper for organiseringen.

#### **Ad 1) Tilstrækkelig kritisk masse**

Bortset fra de lokale organisationer, der primært markedsfører lokale fødevarer, bør klyngeorganisationerne hver for sig være så store, at de kan tiltrække sekretariatsmedarbejdere af høj klasse, med de rigtige kompetencer. Klyngerne bør kompetencemæssigt matche medarbejdere i udenlandske klynger, i erhvervsorganisationer, hos myndigheder og i videninstitutioner – og være i stand til at tale det "sprog", der anvendes i de pågældende miljøer. Samtidig skal klynge

---

medarbejderne have kommerciel indsigt og forståelse, gerne med baggrund i egen erhvervs erfaring, samt kendskab til forsknings- og uddannelsesverdenen. Klyngerne skal endvi

dere være så robuste, at de kan håndtere personaleudskiftninger, ophør af midlertidige projektbevillinger mv. I dag er der stort set ingen af klyngeorganisationerne, der lever op til dette krav.

Det vil også være en klar fordel, hvis klyngeorganisationerne har ressourcer til at forholde sig til nye fødevaretrends, forstå disses betydning og understøtte virksomhedernes mulighed for at adressere dem, jf. kapitel 3-4.

Princippet om kritisk masse bør også omfatte de enkelte, faglige områder, som klyngerne dækker. Det kan medføre en vis specialisering eller såkaldt "smart specialisation" på regionalt niveau, jf. anvendelsen i EU af dette begreb. Det vil fx ikke være realistisk, at de enkelte klyngeorganisationer alle kan være up-to-date med vækstbarrierer og innovationsbehov på området for fx fiske- og aquaprodukter. Det samme kan gælde andre faglige områder som fx anvendelsen af designmetoder, automatisering mv.

Det bør understreges, at dette princip ikke omfatter det store antal lokale organisationer, som også udfylder en vigtig funktion, især for de mindre virksomheder.

Det er endvidere værd at bemærke, at der i andre lande er etableret klyngeorganisationer, der har betydelig tyngde, og som er med til at udfordre det danske fødevareerhvervs konkurrenceevne på længere sigt – først og fremmest Food Valley i Nederlandene.

## **Ad 2) Kendskab til klyngeorganisationerne**

Klyngelandskabet er i dag så broget, at kendskabet til klyngeorganisationerne ikke blot er yderst begrænset hos forbrugerne og i offentligheden (hvilket er et mindre problem), men også hos en stor del af de virksomheder, vi har talt med, jf. kapitel 6.

Mange SMV'er er presset på drift og almindelig forretningsudvikling – og har derfor begrænset tid til at følge med i organisationslandskabet.

Det er derfor et selvstændigt hensyn, at antallet af organisationer ikke er større, end at det er foreneligt med en større kendskabsgrad end i dag – og at der ikke løbende oprettes nye organisationer, som kun eksisterer i få år.

## **Ad 3) Klar arbejdsdeling**

Det tredje princip bør være en klar arbejdsdeling mellem klyngeorganisationerne, så overlap undgås – og så der ikke er "gaps", dvs. væsentlige, uløste arbejdsopgaver. Det afgørende er her det samlede klyngesystems effektivitet og ikke hver enkelt organisations effektivitet. Arbejdsdelingen kan både have en faglig og en geografisk dimension.

En klar arbejdsdeling forudsætter en god og effektiv kommunikation, samt åbenhed om de enkelte organisationers arbejdsopgaver og indsats – samt et samarbejde, der er præget af tillid og gensidig forståelse mere end af konkurrence om at få de samme virksomheder som medlemmer.

Når dette lykkes, har de enkelte organisationer incitament til at henvise til en anden organisation, når denne er den bedste til at løse en virksomheds problem. Dermed kommer klyngesystemet også til leve op til "No wrong door"-princippet - enhver antør, der henvender sig, skal modtage sparring eller henvises til en anden organisation, der gør det.

#### **Ad 4) Tilgængelige klyngeorganisationer**

Især de mindre virksomheder, vi har talt med, lægger vægt på, at klyngeorganisationerne er tilgængelige. Dette omfatter ikke bare de lokale organisationer, men også de organisationer, der i dag er regionale og subregionale. Det betyder i praksis, at de skal kunne nås med en begrænset transporttid, og at de skal kende områdets virksomheder og erhvervskultur godt. Det vil være udtryk for et nærhedsprincip.

Dette hensyn betyder, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at samle hele den nuværende klyngeindsats fysisk på et sted. Det kan også udtrykkes på den måde, at virksomhederne efterspørger en tilpas balance mellem hensynet til nærvær og tilgængelighed på den ene side og styrke/kritisk masse på den anden side.

#### **Ad 5) Behovsstyrede klyngeorganisationer**

Branche- og erhvervsorganisationerne er som udgangspunkt alle finansieret af virksomhedernes medlemskontingenter. Klyngeorganisationernes finansiering er derimod blandet. En række af organisationerne har offentlige institutioner (regioner, kommuner og videninstitutioner) som medlemmer og modtager herudover i en række tilfælde støtte til konkrete initiativer. Flere af klyngerne har også modtaget offentlig "startstøtte".

Dette ser vi som uproblematisk. Det er dog vores klare vurdering, at velfungerende klynger er karakteriseret ved, at de tager udgangspunkt i virksomhedernes behov. Vi ser det mao. som vigtigt, at der skabes klynger, der leverer ydelser af så høj kvalitet til deres medlemmer, at virksomhedernes kontingent og betalinger for særlige ydelser kan finansiere en væsentlig del af klyngernes indsats – i hvert fald i takt med at organisationernes modnes og dokumenterer deres værdi for virksomhederne.

En høj medlemsdeltagelse fordrer også, at organisationerne er opsøgende. Omfanget er ressourcer brugt på at hverve medlemmer er dog en balance. Hvis der bruges mange ressourcer på at hverve medlemmer vil disse ressourcer gå fra medlemsaktiviteterne. Der er derfor en klar sammenhæng mellem dette princip og de tre ovenfor nævnte principper.

#### **Ad 6) Organisationerne skal lede virksomhederne hen til den bedst mulige aktør**

En væsentlig del af klyngernes indsats er at kende landskabet og "vide, hvem der er hvem".

Det afgørende for effektiviteten af klyngernes indsats er, at virksomheder med udfordringer ledes hen til den kontakt, den rådgiver, den samarbejdspartner eller den videninstitution, der er den bedst mulige til at løse virksomhedens problem – anskuet i forhold til virksomhedens udfordringer, kompetencer, kultur og placering i markedet. Det kan også være en kontaktperson i et andet land.

Det er i praksis ofte en kompleks opgave. Men en forudsætning for, at den lykkes er, at klyngeorganisationen ikke skal balancere hensynet med at finde den bedst mulige samarbejdspartner for den enkelte virksomhed med andre hensyn, fx at samarbejdspartneren er medlem af klyngeorganisationen eller er fra samme lokalområde eller region.

Vi vurderer, at dette princip ikke mindst er vigtigt, når det drejer sig om at formidle kontakt til videninstitutioner, hvor en række af klyngeorganisationerne i dag ofte henviser virksomheder-



ne til lokale / regionale videninstitutioner (jf. kapitel 6), og hvor konkurrenceforholdet mellem videninstitutionerne ofte betyder, at disse i en række tilfælde ikke henviser til hinanden.

# Kapitel 8

## Anbefalinger

### 8.1 INDLEDNING

I den kortlægning af efterspørgsel og udbud af klyngeydelse, der er beskrevet i tidligere kapitler, har vi lagt en opdeling af klyngeydelse til grund, der ikke skeler til hvilke offentlige myndigheder, der finansierer de enkelte klynger.

Ved en diskussion i Vestdanmarks Erhvervssamarbejde, og i de tre vstdanske vækstfora, af analysens forslag er det imidlertid naturligt at tage udgangspunkt i, hvad regionerne via deres udviklingsmidler kan påvirke. Vi har dog også foretaget en samlet vurdering af hele klyngesystemet og herudfra fremkommet med anbefalinger til, hvordan hele klyngesystemet kan blive så effektivt som muligt.

Samtidig har vi lagt principperne i kapitel 7 til grund.

Vores overordnede anbefaling er at samle en væsentlig del af klynge- og netværksorganisationerne i en samlet organisation – med afdelinger eller ”hubs” forskellige steder i Danmark. Vi vurderer, at stordriftsfordelene ved en samling på organisationssiden vil overstige omkostningerne, og at det vil indebære en række fordele for virksomhederne. Dette uddyber vi i afsnit 8.2. I de efterfølgende afsnit drøfter vi de enkelte skridt, som til sammen kan give en sådan, samlet klyngestruktur.

Disse skridt – eller anbefalinger – har en logisk rækkefølge, idet de fleste af anbefalingerne forudsætter, at tidligere nævnte anbefalinger gennemføres.

Vi er også klar over, at der kan være delte meninger om fordele, ulemper og omkostninger ved at slå klyngeorganisationerne, eller deres aktiviteter, sammen. Man kan derfor forestille sig, at kun nogle af organisationerne eller deres aktiviteter slås sammen, eller at der alene etableres en tættere samarbejdsstruktur. Af denne grund er de enkelte, mulige skridt i en konsolidering af væsentlige dele af de nuværende klyngeaktiviteter nedenfor beskrevet skridt for skridt, ligesom de positive effekter, og omkostninger, af hvert enkelt skridt er beskrevet.

Vores anbefalinger er opdelt på følgende måde:

- 1) Forslag til samordning af de organisationer, der støttes af Region Midtjylland.
- 2) Forslag til samordning af den klyngeindsats, der støttes af de tre vstdanske regioner.
- 3) Forslag til etablering af landsdækkende organisationer med regionale hubs, herunder på Sjælland.
- 4) Forslag til bedre koordination af branding og markedsføring.
- 5) Forslag til bedre koordination mellem regionale og subregionale initiativer.
- 6) Forslag til bedre kobling mellem regionale initiativer og lokale initiativer.

Baggrunden for anbefalingerne er både de gennemførte interviews med en lang række virksomheder i de tre vstdanske regioner, samt vores egne analyser og erfaringer. De fleste virksomheder, vi har talt med, har efterspurgt en samordning med færre klyngeorganisationer og et mere overskueligt klyngelandskab som resultat - balanceret med et fortsat hensyn, mest fremført af mindre og mellemstore virksomheder, om en lokal eller regional tilstedeværelse, som sikrer en tilpas høj tilgængelighed, jf. princip 4 i kapitel 7.

Vi er opmærksomme på, at nogle af de organisationer, som vi anbefaler at slå sammen, er ikke-kompatible - fx foreninger med vedtægter, det er vanskeligt at ændre, og programmer eller projektbevillinger. I disse tilfælde kan regionerne ikke ensidigt gennemtrumfe en ny struktur. Det er imidlertid ikke kun af juridiske grunde, det vil være hensigtsmæssigt med en bred enighed om, at en vis grad af konsolidering er til alles bedste. En sådan enighed vil også være det bedste afsæt for en indsats, der kan sikre, at det danske fødevareerhverv også fremover vil klare sig godt og være et af de bedste i verden. Men vi har valgt ikke at gå nærmere ind i, hvorledes fusionsprocesser mv. kan gribes an. Det ligger uden for denne analyses rammer.

## 8.2 EN NY, SAMLET KLYNGESTRUKTUR

Vi anbefaler, at der etableres én samlet, national klynge for hele fødevareerhvervet, dækkende en *del* af de funktioner og ydelser, som de mange eksisterende klynge- og klyngelignende organisationer udbyder i dag, jf. kapitel 5.

Det er imidlertid ikke nødvendigvis alle de ydelser, der udbydes i dag, der med fordel kan slå sammen. For en række af ydelserne kan der være stordrifts- eller specialiseringsfordele – men for andre kan det vigtigste hensyn være en høj grad af lokal/regional tilgængelighed og tilstedeværelse.

Det er vores vurdering, at der ved etablering af en landsdækkende organisation bør være fokus på 1) eksisterende ydelser, som en national klyngeorganisation kan udbyde på et højere kvalitetsniveau end i dag, 2) de gaps, der blev identificeret og beskrevet i afsnit 6.2-6.3, og 3) de overlap, der også er beskrevet i afsnit 6.2-6.3.

Det er endvidere vigtigt at slå fast, at en samlet organisation ikke behøver at have alle sine medarbejdere placeret fysisk ét sted i landet. Det er tværtimod oplagt, at der kan opnås en god balance mellem kritisk masse, specialisering og regional tilgængelighed ved at have en samlet organisation, der har medarbejdere placeret flere steder i landet.

Den vigtigste indsats – og formentlig det vigtigste gap, vi har identificeret – er indsatsen på viden- og innovationsområdet. Dvs. at få formidlet den viden, der er forbundet med den store og på mange måder internationalt højt kvalificerede forskning på fødevareområdet på de danske universiteter ud i virksomhederne. Og at få små, mellemstore og store virksomheder med i nye forsknings- og innovationsprojekter, så der skabes viden, der kan være et svar på nye fødevareudfordringer og trends. Denne opgave bør samles i en, landsdækkende klyngeorganisation, der har tilstrækkeligt med ressourcer til at følge med på dette område, også på tværs af

fødevaresegmenterne (kød, fisk, grønt, mejeriprodukter, sammensatte produkter, ingredienser, foder mv.).

Indsatsen for branding af (alle) danske fødevarer i udlandet og nationalt, samt branding af Danmark som et interessant land at placere ny fødevarerproduktion i, vil oplagt også kunne klares bedst af en landsdækkende organisation.

Også indsatsen med at påvirke fødevarerhvervets rammevilkår bredt bør håndteres af en landsdækkende organisation. Hermed tænkes ikke på lovgivning vedr. primærproduktion, arbejdsmarkedsforhold, EU-regler mv., men spørgsmål som forskningsmæssige satsninger, offentlig-privat samspil (fx om sund mad i offentlige institutioner som dagsinstitutioner, hospitaler og plejehjem) mv. En anden naturlig opgave for en stærk klyngeorganisation vil være at analysere og stille forslag, der kan forbedre klyngens adgang til kompetent arbejdskraft på alle niveauer, herunder samarbejde med uddannelsesinstitutioner om at udvikle nye uddannelser og styrke eksisterende uddannelser. De kan også spille en vigtig rolle i at gå dialog med forskningsinstitutioner om nye fokusområder i forskningen og fx udvikling af forslag til grand challenge-projekter.

Opgaven med at formidle vækstsparring til den enkelte virksomhed, der som hovedregel leveres af eksterne konsulenter gennem eller i samarbejde med væksthuse, kan enten løftes i en landsdækkende organisation eller i separate, regionale organisationer. På dette område vurderes der ikke at være særlige stordriftsfordele at tage hensyn til – men muligvis på nogle områder specialiseringsfordele.

Opgaven med at arrangere konferencer, seminarer og lignende arrangementer, som tjener et formål om videndeling, kan varetages af en landsdækkende organisation, men kan også varetages effektivt af uafhængige organisationer på forskelligt geografisk niveau, såfremt organisationerne er parat til at samarbejde om udbuddet af arrangementer og være åben for deltagelse på tværs af de enkelte organisationer.

Det samme gælder såvel den uformelle som den formelle netværksdannelse. De største virksomheder vil helst indgå i netværk med de virksomheder i landet, der giver dem det bedste match. Men en betydelig andel af mindre og mellemstore virksomheder vil helst netværke med virksomheder i lokalområdet. En række SMV'er vil helst netværke med andre virksomheder, der har nogenlunde samme størrelse som dem selv, men andre SMV'er gerne vil i clinch med større virksomheder. Nogle virksomheder vil helst netværke med andre inden for samme fødevaresegment, men andre virksomheder ser fordele i netværk, der går på tværs af segmenterne eller som inddrager vigtige underleverandører som fx ingrediensvirksomheder, foder-virksomheder eller procesindustri.

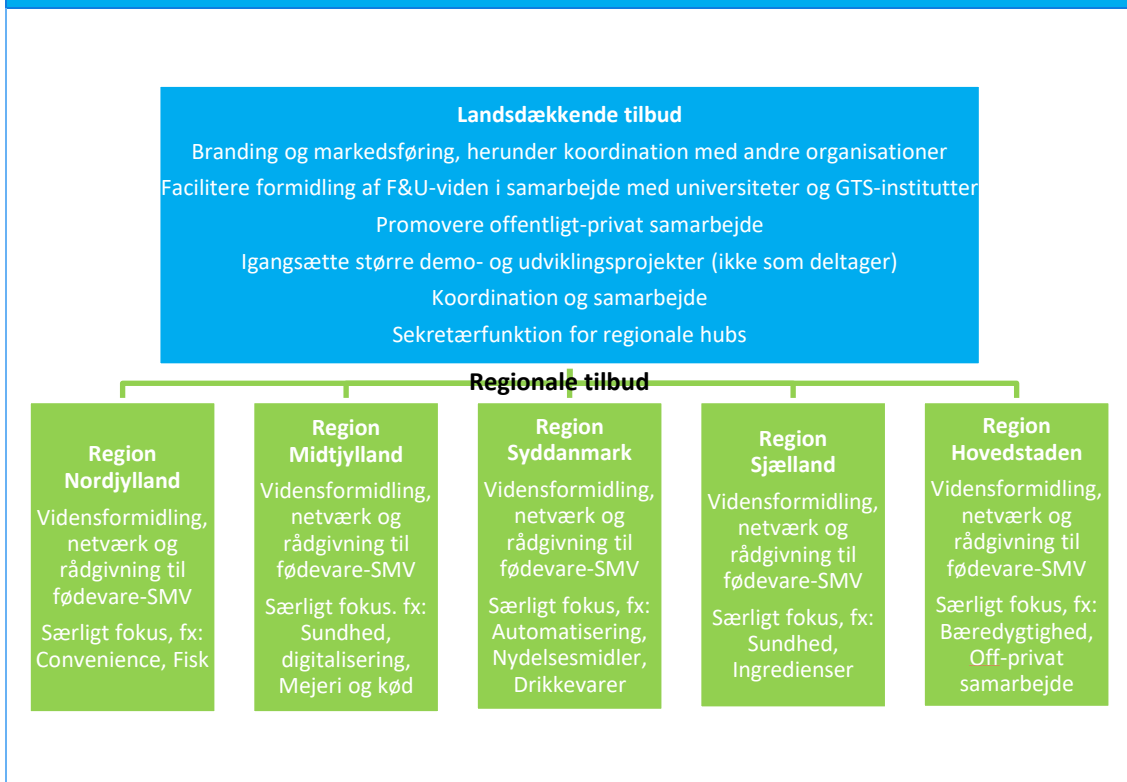
Det er derfor svært at sætte netværksdannelsen "på formel" og entydigt pege på en organisationsstruktur, der bedst muligt støtter netværksdannelser i fødevareklyngen. Men den organisationsstruktur, vi peger på, er illustreret i figur 8.1.

En mulig struktur vil kunne indebære etableringen af regionale hubs eller filialer, der både indebærer en geografisk specialisering og en faglig specialisering. Den faglige specialisering vil naturligt kunne udvikle sig over tiden, i takt med nye kompetencer og behov, og vil også kunne

afspejle de kompetencer, der findes i hver region i virksomhederne og på videninstitutionerne. De eksempler på dette, der er anført i figur 8.1, skal alene ses som eksempler.

Det blå felt illustrerer de tilbud, der med fordel kunne udbydes på landsplan af "centeret" i en landsdækkende klynge, mens de grønne felter illustrerer regionalt specialiserede tilbud udbudt af "huborganisationer".

**Figur 8.1 Skitse til struktur for landsdækkende fødevareklyngeorganisation med regionale hubs**



Kilde: IRIS Group, Lauritzen Consulting, Gemba Innovation og Oxford Research. Note: de nævnte, mulige specialiseringsområde skal alene ses som eksempler

En landsdækkende organisation, der dækker i hvert fald en del af de opgaver, som det samlede klyngesystem i dag dækker, kan etableres på mange måder.

Netop fordi klyngebilledet i dag er så mangfoldigt, vil en beslutning om at etablere et sammenhængende system ikke kunne tages af en enkelt aktør, men vil kræve en række beslutninger hos uafhængige aktører. I det følgende giver vi derfor en række anbefalinger, som skridt for skridt vil kunne lede til en mere samlet klyngestruktur. Anbefalingerne kan drøftes en for en, men kan også ses i en sammenhæng. Ofte kræver vellykkede fusionsprocesser, at de involverede parter kan se et "mål billede" for sig, som bringer de deltagende parter større fordele, som overstiger "bøvlet" eller procesomkostningerne ved at indgå i en fælles struktur.

En del af et vellykket "mål billede" vil også være en vision om, hvad et samlet klyngesystem skal kunne udføre bedre end i dag, og hvilken konkret værdiskabelse, dette vil give på virksomhederne. Det kan indgå i en sådan vision, at en samlet klynge skal medvirke til at styrke det danske fødevarerhvervs internationale konkurrencekraft, at systemet skal hjælpe virksomheder-

ne med at overkomme de vækstbarrierer, der er beskrevet i kapitel 4, og at virksomhederne skal blive klædt bedre på til at møde de fødevaretrends, der er beskrevet i kapitel 3.

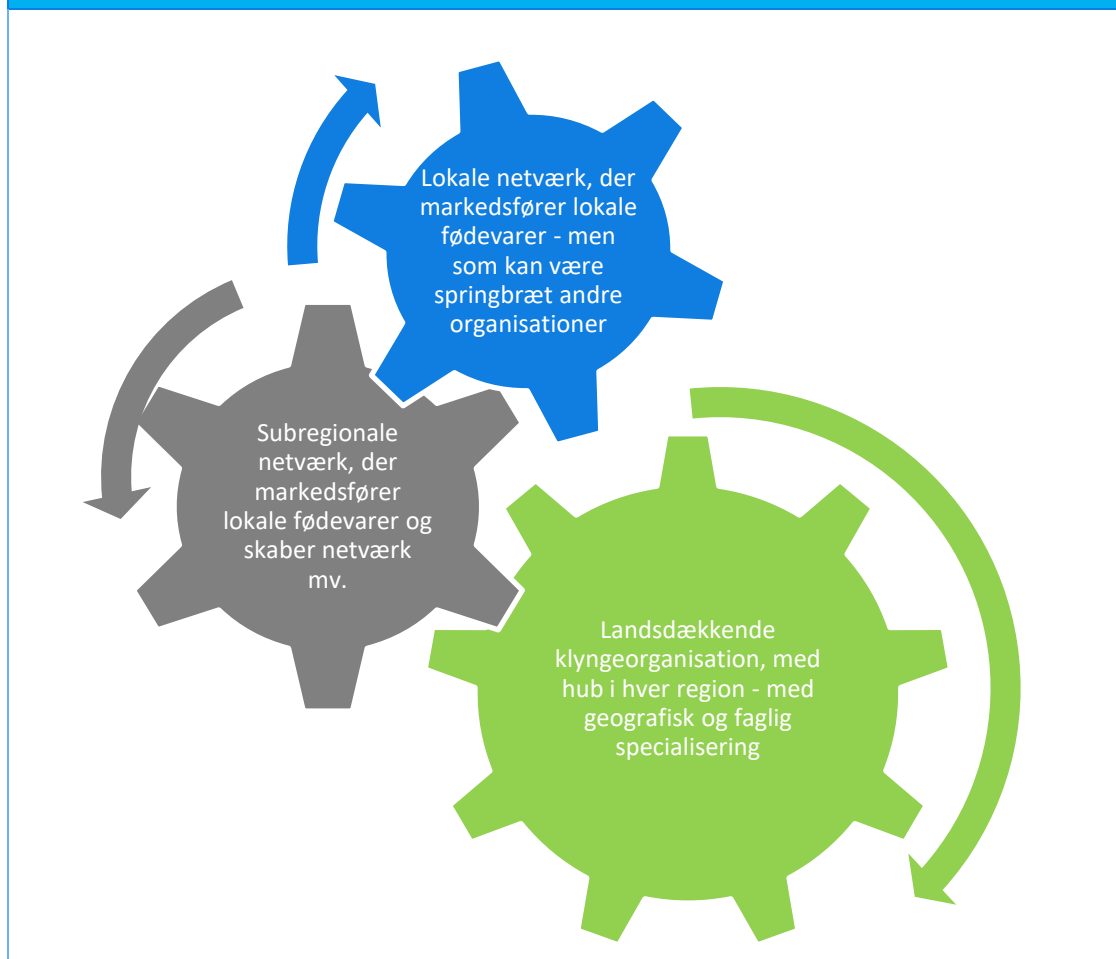
På området for vidensamarbejde bør en samlet organisation især arbejde på at få mindre og mellemstore virksomheder væsentligt mere involveret i innovationsprojekter - i samarbejde mellem virksomheder, og i samarbejde med videninstitutionerne. Formålet med dette er at øge produktiviteten og værdiskabelsen i virksomheden, fx ved en fortsat vækst i andelen af up-market eller højværdiprodukter, jf. kapitel 2.

På området for rammevilkår bør målsætningen være, at en national klyngeorganisation bidrager til på nationalt niveau at forbedre rammevilkårene. Hermed tænkes som nævnt ovenfor ikke primært på lovgivning mv., men i højere grad på emner som offentligt-privat samarbejde, kompetenceforsyning, mv.

Et overordnet mål for en national klyngeorganisation bør endelig være at øge det samlede antal virksomheder, der er medlem af en klynge - og betaler medlemskontingent eller betaler for konkrete ydelser fra klyngen.

Det samlede klyngebillede på fødevarerområdet kan med vores forslag - forenklet - illustreres som i figur 8.2.

**Figur 8.2 Det anbefalede klyngelandskab**



### 8.3 SAMORDNING AF DE ORGANISATIONER, DER STØTTES AF REGION MIDTJYLLAND

Vi har med vores analyser taget afsæt i både den eksisterende regionale fordeling af den danske fødevarerproduktion og af de eksisterende klyngeorganisationer. De eksisterende, landsdækkende klynger og klyngeorganiserede organisationer (DFC og FoodNetwork), ligger i Region Midtjylland (RM), som også er den region, der har den højeste specialisering inden for fødevarerforarbejdningen. Samtidig huser RM også Future Food Innovation (FFI), som vi i denne analyse har kategoriseret som regional, men som selv har en ambition om at blive reelt landsdækkende. Det gør det naturligt, at en national, dansk fødevarerklynge får hovedsæde i RM. Det gør det igen naturligt at indlede anbefalingerne med at se på RM's egne aktiviteter.

RM støtter flere forskellige initiativer på fødevarerområdet, herunder klyngeinitiativer.

RM har støttet Danish Food Cluster (DFC), der blev etableret i 2013, og er fortsat medlem af DFC. DFC holder til i Agro Food Park i Århus. RM støtter også FFI, som holder til i Agro Business Park i Tjele, 75 km fra Århus. De fleste af de virksomheder, vi har talt med, har en positiv vurdering af såvel DFC som af FFI, jf. kapitel 6.

RM har også igangsat Engagefood-programmet, som i den vestlige del af regionen har BR-MV (Business Region Midt-Vest) som operatør, og i den østlige del har FOOD (Food Organisation of Denmark) som operatør. Vurderingerne af dette program, samt af BR-MV og af FOOD, er mere blandede. Der er også forskel på de aktiviteter, som Engagefood udbyder i hhv. den vestlige og i den østlige del af regionen – i vest er vækstsparring og netværksdannelse de vigtigste aktiviteter, mens der i øst er fokus på food-fair aktiviteter i Aarhus.

Herudover er VIFU (Videncenter for Fødevarer-Udvikling) bosiddende i Nupark i Holstebro. VIFU og Nupark støttes ikke af RM, men VIFU er operatør for FoodNetwork, der er et af de innovationsnetværk, der blev tildelt midler ved det seneste nationale udbud i 2014.

Endelig samarbejder Agro Food Park og Agro Business Park om at udnytte deres fysiske faciliteter bedst muligt.

En stor del af de virksomheder, vi har talt med, er tilfredse med, at de konkrete aktiviteter foregår forskellige steder i regionen. Det øger tilgængeligheden af de udbudte ydelser. Vi vurderer derfor, at det kan være en fordel, at nogle af ydelserne fortsat udbydes fra en eller flere lokationer i den vestlige del af regionen.

Engagefood-programmet har i dag et andet sigte end DFC, FFI og VIFU. Målgruppen er i højere grad SMV'er, og programmet fokuserer især på 1:1-sparring. Vi ser alligevel synergifordele i at samle aktiviteterne, fordi det vil skabe et større og stærkere sekretariat.

*Vi foreslår på den baggrund, at der tages initiativ til at samle DFC, FFI og VIFU i en samlet organisation. Såfremt dette sker, vil der være gode argumenter for at gøre en sådan, samlet organisation til operatør for Engagefood-programmet (måske bortset fra lokale markedsføring- og branding-aktiviteter).*

Hvis en landsdækkende, national fødevarerklynge (jf. nedenfor) skal etableres og have hovedadresse i Midtjylland, ser vi det som en forudsætning, at RM tager initiativ til drøftelser om at fusionere de klynger og klyngelignende organisationer, der allerede ligger i regionen.

Baggrunden for anbefalingen er endvidere:

- Vi anser det væsentligste gap i den nuværende klyngeindsats i dag til at være inden for innovation, vidensamarbejde og effektiv matchmaking mellem virksomheder og videninstitutioner. Både FFI og DFC har væsentlige aktiviteter på dette område.
- FFI har i praksis en status som delvist landsdækkende, delvist regional, som medvirker til at tegne en uklar klyngestruktur.
- En fusion vil medvirke til en mere stringent klyngestruktur med sandsynlighed for større kendskab og mindre risiko for overlap i opgaveudførelsen, jf. principperne i kapitel 7.
- En fusion vil medvirke til en større kritisk masse i sekretariatet med flere ressourcer og kompetencer, og med flere ressourcer til også at række ud til SMV'er og iværksættere, jf. principperne i kapitel 7.



En konsekvens af en sådan fusion vil også være, at der hermed skabes en organisation, der har de nødvendige muskler til at være et godt bud på en operatør for et innovationsnetværk for fødevarerhvervet, når der igen udbydes midler under programmet i 2018. Det er således vores vurdering, at en stærk, landsdækkende klyngeorganisation vil være en uomgængelig operatør på fødevarerområdet under Innovationsnetværk Danmark-programmet.

Vi er klar over, at DFC, FFI og VIFU/FoodNetwork i et vist omfang har forskellige vedtægter og målgrupper, og at en samling af disse i en organisation i en periode vil lægge beslag på ledelsesressourcer. Vi ser dog dette som en engangsomkostning, som på længere sigt kan give resultater i form af en stærkere og mere effektiv organisation.

Man kan drøfte, om en sådan, konsolideret organisation vil have tilstrækkelig gennemslagskraft og troværdighed over for såvel store som små virksomheder (givet at fordelingen mellem små og store virksomheder i dag er forskellig i de nævnte organisationer, jf. også kapitel 5) – men vi vurderer, at denne udfordring vil være mulig at løse.

#### 8.4 SAMORDNING AF DEN KLYNGEINDSATS, DER STØTTES AF DE TRE VESTDANSKE REGIONER

I Region Syddanmark holder Syddansk Fødevarerklynge i Væksthuset i Odense. I Region Nordjylland holder Nordjysk FødevarerErhverv til i Aalborg, jf. kapitel 5.

Vurderingerne af de to organisationer er positive, jf. kapitel 6. Virksomheder påskønner både organisationernes nærhed og tilgængelighed samt deres aktiviteter og kompetencer.

Vi vil derfor anbefale, at de aktiviteter, som de to organisationer udbyder, uanset organiseringen af klyngeaktiviteterne i øvrigt, fortsat udbydes fra de nuværende lokationer - samt rundt omkring i de to regioner, idet begge organisationer beskrives som udfarende og mobile. Dette vil opfylde princippet om nærhed beskrevet i kapitel 7.

Vi ser imidlertid et problem i den måde, de to nævnte organisationer driver deres videnrelaterede aktiviteter på. De to organisationer kender deres "lokale" videninstitutioner (herunder især SDU og Aalborg Universitet) bedst, og henviser normalt til disse institutioner - også når andre videninstitutioner ville være bedre skikket til at bidrage til virksomhedernes innovationsudfordringer.

*Vi vil derfor anbefale de tre vstdanske regioner at medvirke til, at Syddansk Fødevarerklynge<sup>41</sup> og Nordjysk FødevarerErhverv slås sammen med den organisation i Region Midtjylland, der blev anbefalet ovenfor. Det vil indebære, at medarbejderne i alle de tre organisationer får fælles ledelse og administration - men med en hubstruktur, så de faglige medarbejderne fortsat er fysisk placeret i alle tre regioner. Og således at de regionale hubs fortsat udbyder visse regionalt rettede aktiviteter, der er målrettet erhvervsstruktur og forretningsperspektiver i hver re-*

---

<sup>41</sup> Syddansk Fødevarerklynge er et tidsbegrænset projekt, og anbefalingen må derfor ses i sammenhæng med tidshorisonten for de anbefalede drøftelser og initiativer. Vi ser under alle omstændigheder et behov for en varig indsats på de områder, Syddansk Fødevarerklynge dækker i dag.

*gion. Endelig bør det overvejes at give de regionale hubs ansvaret for særlige faglige områder (jf beskrivelsen i næste afsnit).*

Fordelen ved en sådan fusion vil bl.a. være mulighederne for at skabe en stor organisation med kritisk masse og gennemslagskraft over for hele erhvervet og over for videninstitutionerne (der samtidig kan sikre større engagement og ejerskab blandt videninstitutionerne til den samlede klyngesatsning). Samtidig vil der være grundlag for at etablere en fælles matchmaking funktion og en stærkere mapping af de kompetencer, der findes på de forskellige videninstitutioner.

*Hvis der ikke er politisk opbakning til en sådan løsning anbefaler vi, at der indgås en klar og effektiv samarbejdsaftale om aktiviteterne, især på videnområdet, i de organisationer, som de tre regioner støtter. Vi vurderer dog en sådan løsning som den næstbedste, fordi der vil være risiko for uklare grænseflader, interessekonflikter mv.*

I forhold til principperne beskrevet i kapitel 7 vil anbefalingen især;

- Medvirke til større kritisk masse i en samlet organisation, samt en hensigtsmæssig specialisering.
- Give en mere overskuelige klyngestruktur.
- Sikre, at klyngetilbuddene fortsat er "tæt på" og dermed tilgængelige.
- Medvirke til, at virksomhederne ledes hen til den aktør (herunder videninstitution), der bedst muligt løser virksomhedens behov.

Omkostningerne, eller risiciene, ved at samle alle de nævnte organisationer i en samlet klynge, vil bl.a. være transitionsomkostningerne i form af ledelsestid mv., hvilket vi dog ser som et begrænset problem.

En anden risiko kunne være, at den syddanske og den nordjyske del af en samlet organisation vil miste sin lokale forankring og legitimitet. Vi vurderer dog, at hubstrukturen vil modvirke denne risiko. Det vil herudover være en god ide, hvis bestyrelsen og governancestrukturen i en samlet klyngeorganisation har fokus på, at virksomheder i alle regioner og lokalområder skal have gode muligheder for at trække på en samlet organisations ydelser – og at organisationen selv er udfarende og markedsfører sig i alle regioner. Hvis de regionale hubs yderligere tildeles ansvaret for faglige områder (jf. næste afsnit) vil dette kunne medvirke til, at de regionale hubs får en tyngde, der kan give dem lokal og regional gennemslagskraft.

## **8.5 ETABLERING AF EN LANDSDÆKKENDE ORGANISATION MED REGIONALE HUBS, HERUNDER PÅ SJÆLLAND**

Hvis de to ovennævnte anbefalinger følges, vil næste naturlige spørgsmål være, om der kan etableres en *national* klyngeorganisation, der også har erhverv, videninstitutioner og myndigheder i Østdanmark som målgruppe.

Udfordringerne og perspektiverne for det er bl.a., at en væsentlig del af den danske fødevaresektor ligger vest for Storebælt, i de tre vstdanske regioner. Til gengæld foregår en væsentlig

del af fødevarerforskningen og den fødevarerelaterede forskning øst for Storebælt, især på DTU og på KU.

DFC har i dag mere end 140 medlemmer, hvoraf de fleste har deres hovedkontor vest for Storebælt. Der er imidlertid også en del østdanske medlemmer – især blandt større virksomheder, herunder Chr. Hansen, hvor DFC's nuværende formand (Esben Laulund) er ansat. En stor del af de østdanske medlemmer af DFC ville imidlertid også uden DFC have ressourcer til selv at forestå og udvikle deres videns- og innovationssamarbejde med videninstitutionerne.

Hvis der skal skabes en national klyngeorganisation, især med aktiviteter på vidensområdet, vil det derfor være afgørende, at denne formår at række ud til små og mellemstore virksomheder på Sjælland, på Bornholm og i Hovedstaden.

I forhold til de nuværende aktiviteter i CPH Food kan der i Region Sjælland og/eller Region Hovedstaden bl.a. være et særligt fokus på økologi og mulighederne for at forbedre hospitalernes fødevarerstandard og måltidsoplevelser. Vi ser det som en mulighed for en landsdækkende klynge at kunne koble disse ønsker med virksomhedernes kompetencer, fordi en stor del af fødevarerleverandørerne er placeret i Danmarks øvrige regioner.

*Vi anbefaler derfor de tre vstdanske regioner at indlede drøftelser med de to østdanske regioner om at etablere en østdansk hub, som kan indgå i en national fødevarerklynge på samme måde, som Syddansk Fødevarerklynge og Nordjysk FødevarerErhverv kan. Også i dette tilfælde vil vi primært anbefale at samle aktiviteterne under en fælles ledelse, men med medarbejdere udstationeret - i dette tilfælde i en passende lokation på Sjælland. Vores subsidære anbefaling vil være en fast samarbejdsstruktur, især omfattende videns- og innovationsområdet.*

Den geografisk hubstruktur kan som nævnt ovenfor understøttes af en faglig arbejdsdeling mellem de enkelte hubs. Fx vil det være naturligt, at den nordjyske hub lige som hidtil har en særlig kompetence vedr. fiske- og aqua-industrien. Der er også en række muligheder for at udnytte og udvikle særlige faglige kompetencer i Syddanmark og på Sjælland – fx vedrørende automatisering (herunder robotics), drikkevarer og nydelsesmidler, ingredienser, anvendelsen af big data osv.

I forhold til principperne beskrevet i kapitel 7 vil forslaget have samme fordele som forslaget ovenfor – med to væsentlige tilføjelser. En stærk, landsdækkende, nationalklynge vil kunne forestå slagkraftige aktiviteter med henblik på internationalisering af bl.a. de mellemstore virksomheder og være en attraktiv international samarbejdspartner for udenlandske virksomheder og klynger, bl.a. i relation til EU-projekter.

En landsdækkende klynge vil også bedre end de nuværende klynger kunne medvirke til, at universiteternes forsknings- og innovationsprojekter, samt projekter på fx Teknologisk Institut, erhvervsakademier og professionshøjskoler, bedst muligt kommer ud til, og involverer, fødevareraktiviteter i hele landet med innovationsbehov.

Omkostningerne og risici ved at etablere en landsdækkende klyngeorganisation, der også dækker Østdanmark, vil indebære begrænsede transitionsomkostninger, da der ikke i dag er en egentlig klyngeorganisation i denne del af landet. Der kunne principielt også være en risiko for, at de mindre sjællandske fødevareraktiviteter ikke ville se en samlet klyngeorganisation som

relevant for dem, men vi vurderer, at denne risiko kan minimeres ved etableringen af en sjællandsk hub.

Vi anbefaler, at den beskrevne, landsdækkende klyngeorganisation har fælles, overordnet ledelse (bestyrelse og direktion). Men en sådan model kan godt kombineres med, at der er regionale styregrupper for hver enkelt hub, fx med deltagelse af erhvervsledere.

## 8.6 BEDRE KOORDINATION AF BRANDING OG MARKEDSFØRING

Som beskrevet i tidligere kapitler er der også et vist overlap på det aktivitets- og ydelsesområde, der handler om branding og markedsføring.

Nogle af erhvervsorganisationerne - især Landbrug og Fødevarer - har anvendt betydelige ressourcer på branding af fødevarerhvervet i de senere år.

Der har også været en betydelig aktivitet fra statslig side fra såvel Miljø- og Fødevarerministeriet, Erhvervsministeriet og Udenrigsministeriets side, jf. kapitel 6. Disse initiativer vurderes positivt af de fleste virksomheder, vi har talt med - men der er samtidig kritik af, hvad flere aktører betegner som en overdreven tendens til knopskydning, jf. kapitel 6.

Det er vores vurdering, at problemet mindskes af, at aktørerne til dels er de samme eller i hvert fald kender hinanden og derfor samordner deres aktiviteter. Det er dog også vores vurdering, at aktiviteterne ville få større gennemslagskraft, hvis de blev udført af en stærk, national klyngeorganisation. Og dermed havde et større ophæng på de mål, strategier og satsninger, der karakteriserer samarbejdet i klyngeorganisationerne.

*Såfremt de tre vstdanske regioner er enige i de tre anbefalinger beskrevet ovenfor, vil vi derfor anbefale de vstdanske regioner eller evt. Danske Regioner at drøfte med staten/regeringen perspektiverne i at lægge fremtidige brandinginitiativer i en national fødevarerklynge.*

## 8.7 BEDRE KOORDINATION MELLEM REGIONALE OG SUBREGIONALE INITIATIVER

Især i Region Syddanmark og i Region Midtjylland er der i dag subregionale fødevarerinitiativer støttet af kommunerne – bl.a. gennem Business Regions. Nogle af de virksomheder, der deltager i disse aktiviteter, udtrykker tilfredshed med dem. Bagsiden af medaljen er imidlertid, at de fødevareraktiviteter, som udføres i subregionalt regi, bidrager til uoverskuelighed i klyngelandskabet og et overlap mellem de aktiviteter, der udføres af de enkelte organisationer.

Dette gælder i Region Midt, hvor der udbydes fødevareraktiviteter i såvel Business Region Midt-Vest og i regi af Business Region Aarhus.

I Region Syddanmark udbydes der fødevareraktiviteter under Udvikling Fyn, i Trekantområdet, under Udviklingsråd Sønderjylland og i Business Region Esbjerg. Her er aktiviteterne i endnu større grad med til at give virksomhederne, et flimrende billede af fødevarerlandskabet.

En del af aktiviteterne i disse subregionale fora drejer sig om etablering af lokale netværk og af markedsføring af lokale produkter, hhv. branding af et lokalområdes fødevareproduktion. Disse fora konkurrerer derfor i et vist omfang mod hinanden (og med lokale netværk), hvilket vil gøre det vanskeligt at fusionere dem. En fusion af de subregionale netværk kan således betyde, at opbakningen og medfinansieringen fra en del kommuner vil forsvinde.

Problemet er også, at virksomhedsledernes tid er begrænset, og at de subregionale initiativer i et vist omfang "skygger" for regionale og landsdækkende initiativer. Således viser de gennemførte interviews, at de subregionale initiativer i en række tilfælde ikke fungerer som indgang eller springbræt til aktiviteter i de regionale og nationale klyngeorganisationer. De subregionale organisationer lever snarere deres eget liv – med fokus på egne aktiviteter.

*Vi anbefaler derfor de tre vstdanske regioner eller Danske Regioner at drøfte, hvordan man kan tilbyde subregionale organisationer og aktiviteter på fødevareområdet mulighed for at koble sig op på de nationale klyngeaktiviteter, som regionerne medfinansierer, på fordelagtige vilkår. Dette kan omfatte være adgang til vidennetværk, til arrangementer mv. samt til analyser og kortlægning mv. Adgangen kan fx være knyttet op på, at disse organisationer får mulighed for at være kollektive medlemmer af en national klynge med fordele og muligheder for de enkelte virksomheder, der er billigere, end hvis disse skulle være enkeltvis medlem.*

I forhold til principperne i kapitel 7 vil denne anbefaling især:

- Bidrage til at holde overlap mellem klyngeorganisationerne nede på et minimum
- Bidrage til at lede virksomhederne hen til den bedst mulige aktør i forhold til at løse deres udfordringer.

Ulempen ved den beskrevne model kan være, at modellen fjerner de mindre virksomheders incitament til at være individuelt medlem af en national klynge, hvilket kan gøre, at en sådan føles "længere væk", end den er for de større virksomheder.

## 8.8 BEDRE KOORDINATION MELLEM REGIONALE OG LOKALE INITIATIVER

Der er et meget stort antal lokale fødevareorganisationer - mange af dem hedder "Smagen af..", eller "Kulinarisk..", jf. kapitel 5. En række af dem er støttet af en enkelt kommune, mens en del er rent private.

Overlappet til de regionale eller landsdækkende organisationer er et mindre problem end for de subregionale organisationer, fordi det som hovedregel er mere klart for virksomhederne, hvad de lokale netværks formål er - nemlig at markedsføre lokale fødevarer.

Det er dog vores vurdering, at det er en svaghed ved de mange lokale organisationer og initiativer, at virksomhederne sjældent udfordres – fx i forhold til at udvikle nye produkter og være opmærksomme på nye trends og teknologier. Det vil i højere grad ske, hvis de lokale organisationer får bedre mulighed for at formidle kontakt til de regionale og landsdækkende organisationer og formidle tilbud fra disse.

*Et tilbud om at koble subregionale organisationer og aktiviteter på fødevareområdet op på en landsdækkende klynge, jf. afsnit 8.8, bør derfor udstrækkes til også at omfatte lokale fødevarenetværk.*

## **8.9 ALTERNATIV: ET VÆSENTLIGT KLARERE SAMARBEJDE END I DAG**

Som nævnt i indledningen er vi klar over, at regionerne ikke kan gennemtvinge, at eksisterende organisationer slå sammen. Vi er også klar over, at en ide om at slå i hvert fald nogle af organisationerne sammen har været overvejet før.

Det er derfor værd at pege på, at alternativet til etableringen af en landsdækkende hub kan være en fastere samarbejdsstruktur mellem uafhængige klyngeorganisationer i hver region. Vi har valgt ikke at gå nærmere ind i beskrivelsen af, hvordan en sådan samarbejdsstruktur kan se ud, da vi ser den som second-best i forhold til en samlet, landsdækkende organisation, fordi den kun vil imødekomme nogle af de principper, der blev opstillet i kapitel 7. Men selvfølgelig vil det være muligt at etablere et net af samarbejdsaftaler, der sikrer både koordination og arbejdsdeling.

Samarbejdsaftaler vil dog ikke vil kunne hindre, at der stadig vil være et vist konkurrenceforhold mellem de enkelte organisationer. Samarbejdsaftalerne vil endvidere løbende skulle genforhandles som følge af nye udfordringer for fødevarevirksomhederne, nye fødevaretrends mv.

# Bilag 1

## Liste over interviewede forskningsinstitutioner, klynge- og netværksorganisationer og virksomheder

**Tabel B.1 Interviewede forskningsinstitutioner mv.**

AU Food	Nordsøens Forskerpark
Dansk Skaldyr Center (DTU Aqua)	Teknologisk Institut
DTU Food	VIA University College/Food academy
KU Food	

**Tabel B.2 Interviewede klynge- og netværksorganisationer**

CPH Food	Future Food Innovation
Danish Seafood	Konsumfisk
Danish Food Cluster	Kulinarisk Sydfyn
DI Fødevarer	Landbrug og Fødevarer
Engagefood Vest	Nordjysk Fødevareerhverv
Engagefood Øst	Syddansk Fødevareklynge
Food Organisation of Denmark	ViFU
Foodnetwork	

**Tabel B.3 Interviewede virksomheder**

Arla	Kelsen
Aquapris	Kjellerup Slagteri
Atrea	KMC
Ausumgaard	Lactosan
Chr. Hansen	Landmad
Chremo Ingredients	Løgismose-Meyers
Daloon	Moesgaard Meat
Danepork	Møllerup Gods
Danish Crown	Naturmælk
Dansk Andeproduktion	Nordic Seafood
Dansk Mjød	Nordisk Tang
Dupont	Palsgaard
EASIS	Samsø Syltefabrik
Easyfood	Scan Hide
European Protein	Skare Food
Flensted	Skærtøft Mølle
Fonfisk Hanstholm	Sæby Fiskeindustri
Fur Bryghus	Sønderjyske diplompølser
Gelstedslagteren	Thisted Bryghus
Growers Cup	Topfood
Grøndansk	Triplenine
Gundestrup Mejeri og Bryghus	Valsemøllen
HK Scan	Vilsund
Hornbæk Bageri	Westergaard Hotel
Højer Pølser	Wila
Intech	