Strategiske partnerskaber

Jeres guide til innovativt samarbejde i fødevareklyngen

STRATEGI

PROFESSIONALISME OG PARATHED

SCREENING OG FACILITERING

OPFØLGNING

AFTALER OG KONTRAKTER

SAMARBEJDET

INNOVATION MELLEM MODNE VIRKSOMHEDER OG IVÆRKSÆTTERE I FØDEVAREKLYNGEN

INDUSTRIENS FONDS MISSION ER AT UDVIKLE OG STØTTE NYSKABENDE, INSPIRERENDE OG ØKONOMISK BÆREDYGTIGE PROJEKTER TIL GAVN FOR DANSK ERHVERVSLIVS, OG ISÆR DANSK INDUSTRIS KONKURRENCEEVNE.

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Indholdsfortegnelse

Forord **4**

Indledning **7**

Next practice modeller for innovationssamarbejder **12**

SP Modellen **13**

- Gennemgang af SP modellen 14
- Særligt for den modne virksomhed 18
- Særligt for iværksætteren 21
- Særligt for facilitatoren 23

Anvendelse og anbefalinger **25**

Cases **26**

- Case 1: GenoSkan A/S og Friland 30
- Case 2: Easyfood A/S og Stenalt Gods 32
- Case 3: Webstech og Kongskilde Industries A/S 34
- Case 4: Dansk Supermarked, Bilka og Growers Cup 36
- Case 5: Dansk Supermarked, Bilka og Simitci 38
- Case 6: Arla Foods amba og ISI Food Protection 40

Interviewliste **42**

Forord

Igennem det sidste årti har vi set eksempler på, at større etablerede virksomheder - de såkaldte modne virksomheder[1] - gradvist åbner deres innovationsafdelinger op for at samarbejde med andre aktører om ny forretningsudvikling og innovation. Denne form for innovation kendetegnes bredt som åben innovation[2]

En række danske virksomheder som bl.a. Lego, Danfoss og Grundfos har inden for de sidste 5 -10 år oparbejdet erfaringer med at innovere i tæt samarbejde med eksterne partnere f.eks. kunder, leverandører, universiteter og forskningsinstitutioner.

En del af åben innovation paradigmet er aktiviteter, der specifikt omfatter samarbejde om innovation mellem modne virksomheder og innovative iværksættere. Den type af samarbejder kan beskrives som strategiske partnerskaber og er fokus i denne rapport.

Nye studier viser, at modne virksomheder i stigende omfang er afhængige af tætte samarbejder med innovative mindre virksomheder og iværksættere for at udvikle de produkter og ydelser, som markedet efterspørger, og som den etablerede industri har svært ved at udvikle alene.[3]

En rundspørge blandt danske fødevarevirksomheder viser, at de modne fødevarevirksomheder hovedsageligt har innoveret i samarbejde med andre store virksomheder. Men studier peger på, at hvis de modne virksomheder udelukkende samarbejder med allerede kendte leverandører eller kun lytter til kunder og forbrugere, så vil der ske begrænset innovation.[4] Udviklingen af nye løsninger sker for langsomt i forhold til markedsudviklingen og bliver for dyr i forhold til indsatsen.

I den danske fødevarebranche har der været fokus på effektivisering og pris drevet af de store europæiske detailhandelskæder, som endog også er blevet konkurrenter i forhold til fødevarevirksomhederne, fordi de markedsfører egne mærker. Så kunder er blevet konkurrenter og pris den altoverskyggende konkurrenceparameter.

Men de seneste par år er ønsket om flere lokale produkter, økologi og nye differentierede produkter (fx gourmet og convenience fødevarer) vokset frem, samtidig med at de globale og komplekse fødevareudfordringer kræver nye løsninger, som enkelte virksomheder ikke kan udvikle alene. Der er derfor behov for viden om, hvordan modne virksomheder og innovative iværksættere kan arbejde med innovation på nye måder. At iværksættere kan agere som innovationsaktører for de modne virksomheder synes ikke at være udbredt i Danmark. Det kan skyldes, at viden og erfaringer om strategiske partnerskaber er begrænsede, eller en kultur der indebærer, at man samarbejder med dem, man allerede kender og har tillid til.

[1] Greiner, "Evolution and revolutions as organizations grow", 1998.
[2] I 2003 introducerede Henry Chesbrough 'åben innovation' således som begreb: "Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology".
Chesbrough, "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology", 2003.
[3] "Nye innovationsaktører", Dansk Design Center, 2014.
[4] Omta et al, "Open Innovation in the Food Industry: An Evidence based Guide", 2014.

For at indsamle og opbygge ny viden om strategiske partnerskaber mellem modne virksomheder og innovative iværksættere er der igennem dette projekt gennemført over 40 interviews med virksomheder i den danske fødevareklynge. De adspurgte virksomheder har erfaringer med både succesfulde og mindre succesfulde strategiske partnerskaber. De gennemførte interviews har dannet baggrund for udarbejdelse af 6 casestudier, som beskriver virksomhedernes arbejde med at etablere de strategiske partnerskaber i detaljer.

Med udgangspunkt i de indsamlede erfaringer er der udviklet en model for strategiske partnerskaber. Modellen hedder SP modellen og er illustreret ved hjælp af et radardiagram. Det er tanken at modellen kan bruges af iværksættere og modne virksomheder, der ønsker at samarbejde om innovation.

Det er håbet, at rapporten kan skubbe på en forandringsproces blandt iværksættere og modne virksomheder til at bruge strategiske partnerskaber som værktøj til at øge deres innovations kraft og dermed styrke konkurrenceevnen i det danske fødevareerhverv. Selvom modellen er udviklet med afsæt i erfaringer fra fødevareklyngen, så er den generisk og kan også tages i brug på andre erhvervsområder.

IDEA Entrepreneurship Centre og REG X ved Syddansk Universitet, Danish Food Cluster, Agro Food Park og Future Food Innovation har i samarbejde udarbejdet rapporten. Kontaktperson er Ivan Tyrsted fra IDEA Entrepreneurship Centre: ivt@sdu.dk

Rigtig god læselyst.

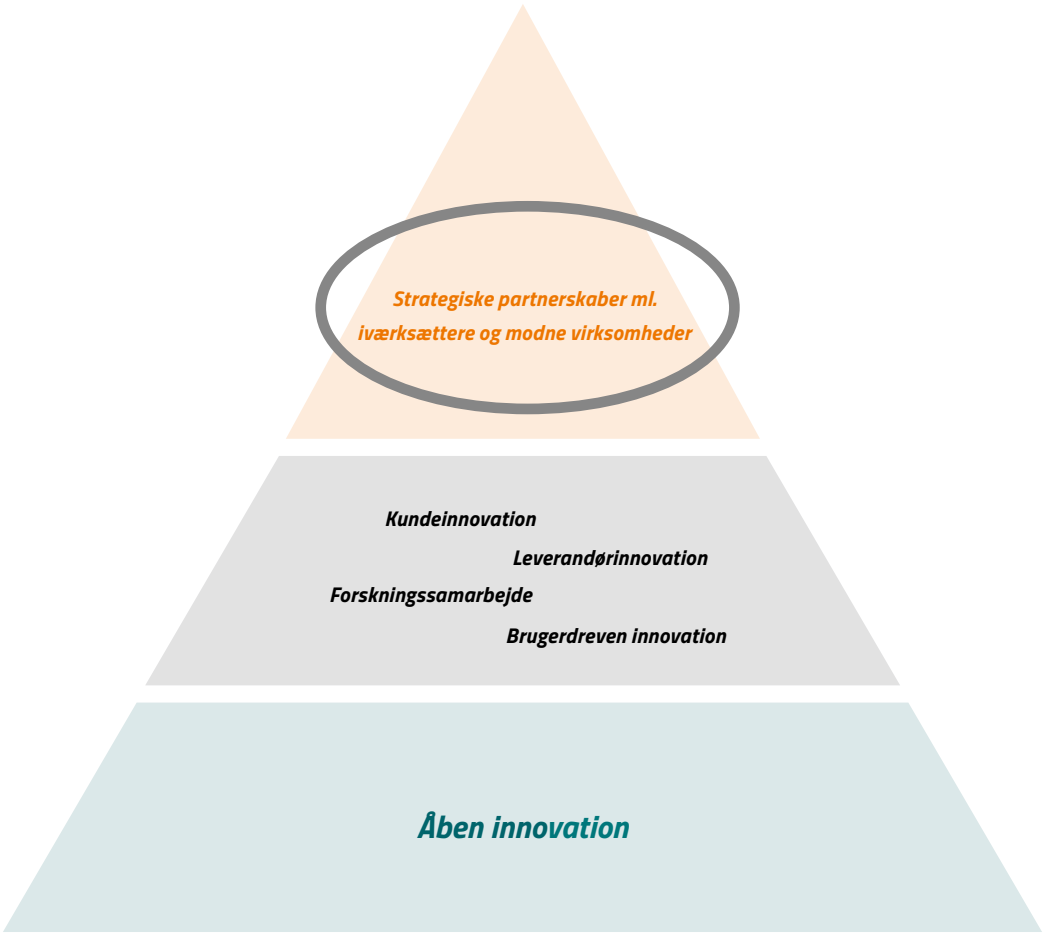
Rapportens fokus

Iværksættere:
Iværksættere er unge virksomheder, der formår at bringe innovation til markedet med en hastighed og fleksibilitet, som rækker langt ud over, hvad modne virksomheder kan.

Modne virksomheder:
Er veletablerede større virksomheder med stærke markedspositioner på en række givne markeder.

De udfordringer som de modne virksomheder møder på eksisterende og eventuelt nye markeder, koblet med de globale udfordringer på fødevareområdet (Fx. miljø, klima og sundhed), er for store til, at de modne virksomheder kan udvikle tilstrækkeligt med nye løsninger alene.

Strategisk partnerskab:
Et strategisk partnerskab er et udvidet og forpligtende samarbejde, hvor både en iværksætter-virksomhed og en moden virksomhed bidrager i fælleskab til udvikling af noget nyt til gavn for begge. Et succesfuldt strategisk partnerskab er et 'win-win' forpligtende samarbejde, hvor den modne virksomhed som minimum højner sin innovationskraft og iværksættervirksomheden som minimum øger sin markedsadgang og vækst.



Indledning

"Vi har brug for mere innovation i fremtiden – og derfor er vi på udkig efter nye måder at skabe den på"

Lisbeth Thomsen, Tulip.

"Vores vækststrategi er afhængig af vores evne til at innovere – og vi kan ikke gøre det alene"

Paul C, Arla Foods.

"Vi har bidraget til at nedtone innovationen i branchen. Nu er det vores ansvar at medvirke til at gøde den igen"

Uffe Ramdal Kristensen, Dansk Supermarked.

Fødevareerhvervet som vækstmotor i Danmark

Danmark er et af de mest innovative landbrugs- og fødevarelande i Europa[5] og en landbrugsmæssig "super power" i internationale sammenligninger[6]. Den danske fødevareklynge er en stor vækstmotor i den nationale økonomi. Omsætningen i branchen udgør 3 procent af den samlede BNP, virksomhederne står for 25 procent af den samlede eksport – og 9 procent af beskæftigelsen.[7]

Den danske fødevareklynge er højt specialiseret. En analyse af de midtjyske fødevareaktiviteter har vist, at den danske fødevareklynge har særligt stærke erhvervsmæssige specialiseringer inden for bl.a. fødevareanalyse og rådgivning, forarbejdning af mælkeprodukter og ingredienser og forarbejdning af kødprodukter. Hertil kommer en del understøttende teknologier. Samtidig understøtter viden- og forskningsmiljøer rundt om i landet virksomhederne med relevant specialiseret viden og forskning.[8] En anden styrke er Danmarks erhvervsmæssige traditioner i hele værdikæden fra "jord til bord" med stærke producenter og underleverandører i landbrugsindustrien, herunder bl.a. landbrugsmaskiner, stål, fødevareteknologi og forarbejdningsudstyr.

Samlet set er den danske fødevareklynge meget konkurrencedygtig. Men klyngen har også store potentielle vækstmuligheder, som endnu ikke er realiserede. Verden står over for globale fødevareudfordringer, som af flere internationale organisationer er beskrevet som en alarmerende "Global Food Challenge".[9] Udfordringerne består bl.a. i stigende befolkninger og fødevaremangel, voksende middelklasser og massive ændringer i efterspørgslen på fødevarer, begrænset adgang til råvareressourcer, og ikke mindst relaterede sundheds-, miljø- og klimamæssige problemstillinger. Disse globale udfordringer skal løses, og det skaber spændende muligheder for danske fødevarevirksomheder, hvis de kan udvikle "new-to-the-world" løsninger på landbrugs- og fødevareområdet. Men de komplekse udfordringer kræver mere samarbejde mellem virksomheder i fødevaresektoren for at udvikle de nødvendige løsninger sammen.

Innovation på dagsordenen hos de store fødevarevirksomheder

I de seneste år har det danske fødevareerhverv været drevet af effektiviseringer, prisoptimering og kvalitetssikring. Det vil forsat være kendetegnende for erhvervet i fremtiden. Men større fødevarevirksomheder er også ved at indse, at nye vækstmuligheder bedst realiseres igennem nytænkning og innovation. Det er særligt de modne fødevarevirksomheder, som har fornyet deres vækstambitioner, så de i højere grad fokuserer på innovation. De danske fødevare-virksomheder kan sjældent bruge interne udviklingsafdelinger som rugekasser for de nødvendige løsninger. Dertil er løsningerne for komplekse – og som oftest helt uden for de modne virksomheders kerneområde. Udviklingen af nye brugbare løsninger forudsætter derfor samarbejde med andre virksomheder.

Iværksættere som innovationsagenter

Iværksættere er unge virksomheder, der har den seneste teknologi og viden, og formår at bringe innovation til markedet med en hastighed og fleksibilitet, som rækker langt ud over, hvad den etablerede industri kan. Men for at udnytte iværksætternes innovationskraft kræves ofte strategiske samarbejdspartnere, som vil være med til at bygge den nye viden ind i deres eksisterende forretning og videreudvikle iværksætternes løsninger, så de sammen kan komme på markedet med innovative løsninger.

Den danske fødevareklynge har i de seneste år fået en række nye innovative og hybride iværksættervirksomheder i krydsfeltet mellem fødevareerhvervet og andre vækstområder som bl.a. miljø, sundhed og klima, jf. boks med eksempler på iværksættervirksomheder, der tilfører fødevareområdet innovation.[10] De nye

[5] Renwick, "Innovation in the Irish agrifood sector", UCS Dublin, 2014
[6] Wooldridge, "Tiny Denmark is an agriculturural superpower", The Economist, 4. Januar 2014
[7] Landbrug & Fødevarer 2014, Regeringens Vækstplan for Fødevarer 2013.
[8] På vej mod en international fødevareklynge i Danmark, REG X, 2013.
[9] Bl.a. FN, World Ressource Institute 2013, European Agricultural Machinery (CEMA), 2013

typer af hybridiværksættere tilfører fødevareerhvervet fornyet innovationskraft.

Nye former for vækstforløb for iværksættere
Rammebetingelserne for etablering og udvikling af nye danske virksomheder er blandt de bedste i verden og et resultat af en erhvervspolitisk indsats de seneste 10-15 år. Hvert år allokeres store summer af offentlig støttefinansiering og investeringer til udvikling af vækstforløb i iværksættervirksomheder (og SMVere) i Danmark og EU – men i dag betragtes virksomhedernes vækstforløb isoleret fra andre virksomheder.
Med strategiske partnerskaber anvises iværksættere en anden form for vækstforløb, hvor væksten realiseres i kraft af tætte strategiske symbioser med en eller flere store virksomheder. Det skyldes, at iværksætterne i tæt samarbejde med store virksomheder kan modtage sparring og udvikling fra erfarne virksomhedsledere, teste og realisere nye ideer, teknologier og innovationer. De kan øge deres globaliseringsparathed og internationalisere på helt nye markeder og lande ved at "stå på skulderne" af de store virksomheder. Samtidig kan modne fødevarevirksomheder få tilført den nødvendige innovationskraft til deres virksomhed, som netop betyder, at de kan lancere nye løsninger, der skaber vækst på det globale marked. Det kan skabe nye win-win forløb, idet de mindre virksomheder kan skabe vækst, mens de store virksomheder kan styrke deres innovationskraft og genvinde noget af den innovation, som er gået tabt i den "effektive fabrik" de sidste 10-15 år.[11]

Facilitatorer som matchmakere mellem fødevarevirksomheder
På trods af de åbenlyse fordele ved succesfulde strategiske partnerskaber, møder de store etablerede virksomheder og iværksætterne ikke nødvendigvis hinanden. Virksomhederne skal ofte hjælpes af en facilitator, der på forskellig vis kan screene og matchmake de rette virksomheder eller medvirke til at skabe mødesteder for virksomhederne.
Det er sådanne strategiske symbioser og mekanismer, der belyses i rapporten – og en model for strategiske partnerskaber præsenteres også.

[10] På vej mod en international fødevareklynge i Danmark, REG X, 2013.
[11] "Doing Business 2014: Understanding regulations for small and medium-size Enterprises", Word Bank Group, 2013.

Eksempler på iværksættervirksomheder, der tilfører fødevareområdet innovation

- Kilde: På vej mod en international fødevareklynge i Danmark, REG X 2013.

Inomega3 – sunde fødevarer
Inomega3 Aps er en iværksættervirksomhed, der udvikler nye ingredienser af fiskeolie med højt indhold af omega-3 fedtsyrer. Virksomheden er etableret i 2012. Visionen er at udvikle fødevarer og ingredienser, som kan medvirke til at forbrugere kan indtage sunde omega3 ingredienser gennem maden. Markedet er særligt stort i USA og Asien, men endnu ikke i Danmark.

I 2014 vandt Inomega3 Agro Business Parks Innovationspris for udvikling af bæredygtige innovative fødevareingredienser.

Letfarm – applikation til formindsket sprøjtning af marker
Letfarm er en IT-iværksættervirksomhed etableret i 2008, som leverer håndholdte teknologiske platforme til landbruget. Det anvendes til at forenkle dokumentationsarbejdet i forbindelse med landmændenes markarbejde og sprøjtning. Dokumentation i landbruget har hidtil foregået manuelt. I 2010 introducerede Letfarm en prototype af en ny applikation og vandt Agrotech Prisen. Det færdige produkt blev lanceret i 2012.

Virksomheden bruger adgangen til offentlige data omkring sprøjtning på marker, som netop er blevet åbnet for offentligheden. De nye data muliggør, at Letfarm kan forbedre bøndernes produktivitet, dvs. tid anvendt på sprøjtning i forhold til vejr og vindforhold. Men produktet reducerer også miljøbelastningen ved at monitorere og effektivisere landmændenes brug af kemi.

Letfarm vil sende produktet ud på det globale marked, og selvom der ikke oprindeligt var miljøovervejelser med i udviklingen af produktet, er det miljømæssige hensyn en væsentlig del af produktet i dag. Virksomheden opererer på den måde i krydsfeltet mellem landbrug og miljø/klima.

Soy4you – CO2-reducerende alternativ til kød
Den århusianske iværksættervirksomhed, Agger Foods A/S, er med konceptet Soy4You blev kåret som årets mest visionære virksomhed ved InnovationSTORM 2013.

I 2011 blev Soy4you etableret af en serieiværksætter inden for fødevareerhvervet. Virksomheden har udviklet et vegetabilsk alternativ til kødproteiner. Produktet giver næsten samme smagsoplevelse som kød, men koster mindre, forurener mindre og har en meget lang holdbarhed. Iværksættervirksomheden blev etableret ud fra princippet om at producere 'mere mad for mindre'. Arealer med soyabønner kan producere mad til 30-50 gange så mange mennesker pr. hektar sammenlignet med arealer, hvor der bliver produceret protein gennem kødkvæg. Vandforbruget til dyrkningen er reduceret med 95 % og CO2-udledning er reduceret med 90% i forhold til opdræt af traditionelt kødkvæg.

Soy4you har et globalt syn på forurening og tænker ikke kun på den lokale påvirkning, men også på de større samfundsmæssige konsekvenser af forureningen.

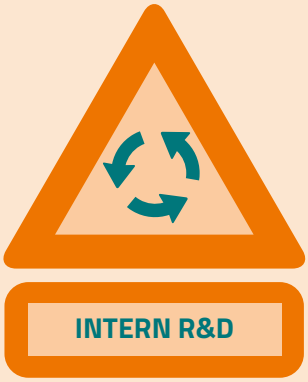
Mulige barrierer og fordomme

Undersøgelsen har vist, at der kan være forskellige barrierer eller fordomme blandt både de modne virksomheder og iværksætterne, som kan medvirke til at forhindre eller komplicere et strategisk partnerskab om innovation mellem dem.

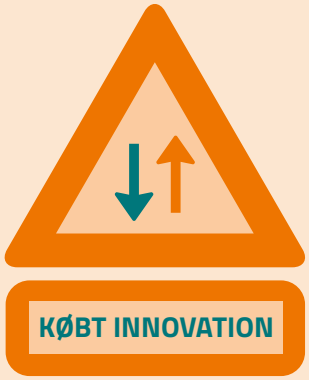
Moden virksomhed *Lille virksomhed*

Known Practice - Innovation igennem interne afdelinger eller opkøb

De fleste større virksomheder har traditionelt haft egne innovationsafdelinger eller har øget deres innovationskraft igennem opkøb. Det har typisk enten været ved at købe en innovation eller opkøbe innovative virksomheder.



Intern R&D afdeling:
Mange større virksomheder har interne R&D afdelinger, der er ansvarlige for innovation og udvikling internt i virksomheden. Udvikling af nye løsninger som ligger uden for virksomhedens absolutte kerneområde kan være en udfordring.



Køb af en innovation:
Større virksomheder kan højne deres innovationskraft ved at bestille og købe en innovation i markedet. Der foregår ikke nogen form for samarbejde mellem virksomhederne, men købet af en innovation ses som et traditionelt leverandørforhold. Fordi der ikke samarbejdes om udviklingen af innovationen, oplever mange virksomheder ikke at få den innovation, som de egentlig har behov for.

Virksomhedsopkøb:
Igennem opkøb af en innovativ virksomhed kan en større moden virksomhed øge sin innovationskraft. Erfaringer viser, at innovationen og den innovative kultur i den opkøbte virksomhed kan have svært ved at overleve i den store virksomhed uden en ekstra indsats.

Next Practice - Innovation igennem strategiske partnerskaber

I dag begynder flere virksomheder at åbne op overfor innovationssamarbejde med eksterne partnere. Forskellige former for strategiske partnerskaber om innovation kan resultere i vækst og øget konkurrenceevne for virksomheder. Interviews viser, at der primært er tre måder iværksættere og modne fødevarevirksomheder samarbejder på i fødevareklyngen.

Udvikling af ny go-to-market strategi:
I denne form for strategisk partnerskab er resultatet af innovationen et produkt eller service, som er færdigudviklet af iværksættervirksomheden.
Det strategiske partnerskab består i, at den modne virksomhed samarbejder med iværksætteren om at finde nye veje til markedet.

Tilpasning af eksisterende produkt eller service:
I denne form for strategisk partnerskab samarbejder iværksættervirksomheden og den modne virksomhed om at videreudvikle et produkt eller en teknologi, som iværksætteren har udviklet på allerede.
Samarbejdet består i at tilpasse produktet eller teknologien, så det kan opfylde et markedsbehov eller potentiale hos den modne virksomhed.

Udvikling af nyt produkt eller service:
I denne form for strategisk partnerskab arbejder iværksætteren og den modne virksomhed sammen om udvikling af noget helt nyt til markedet. Det nye er funderet på virksomhedernes spidskompetencer, dvs. viden og teknologisk knowhow.

Undersøgelsen af danske fødevarevirksomheder har vist, at forskellige former for strategiske partnerskaber om innovation kan resultere i vækst og øget konkurrenceevne for virksomhederne. Interviews viser, at der primært er tre måder iværksættere og modne fødevarevirksomheder samarbejder på i fødevareklyngen.

Udvikling af ny go-to-market strategi
Nogle af de adspurgte iværksættere har samarbejdet med modne fødevarevirksomheder om at udvikle nye måder at bringe deres innovative produkter til markedet på. Samarbejdet har således været koncentreret om at finde nye salgskanaler til gavn for innovationen. Det var i særdeleshed iværksætterne Simitci og Growers Cup, som sammen med Dansk Supermarked og Bilka bidrog til, at Bilka i Tilst kunne introducere helt nye varer, som ellers ikke umiddelbart kunne blive hyldevarer via de gængse indkøbskanaler. Dansk Supermarked har en ambition om at styrke tilgangen af nyheder og innovation i deres butikker. Men de kan ikke gøre det alene. Til det har de indgået en aftale med Bilka om, at de åbner et af deres varehuse op for produkter fra mindre, innovative virksomheder, som ellers ikke ville være kvalificerede til at indgå som hyldevarer i supermarkedet. Denne måde at introducere nye varer i supermarkederne er en ny metode, der ellers ikke er taget i anvendelse andre steder. For mere information se case 4 og 5.

Tilpasning af eksisterende produkt eller service
En anden form for strategisk partnerskab er samarbejdet mellem Easyfood og Stenalt Gods, hvor fokus i innovationssamarbejdet har været at udvikle nye økologiske convenience boller baseret på en særligt bearbejdet meltype. Easy Food kunne ikke udvikle dette produkt alene men ønskede at komme ind på markedet for økologiske convenience brød. Innovationen kan klassificeres som inkrementel (gradvist voksende), idet der er tale om at tilpasse et eksisterende produkt. Men det strategiske partnerskab mellem Easy Food og Stenalt Gods bidrog til at Easy Food kunne introducere en ny slags brød på et nyt marked tilført autencitet og historien fra Stenalt Gods. Stenalt Gods fik et større marked og afsætning gennem Easy Foods' salgskanaler og derigennem markedsføring af Stenalt Gods' brand. For mere information se case 2.

Udvikling af nyt produkt eller service
Undersøgelsen viste også få eksempler på udvikling af helt nye produkter eller services udviklet af innovative iværksættere og modne virksomheder. Denne form for strategiske partnerskaber blev kun fundet i begrænset omfang.

Den modne virksomhed Friland, som producerer økologisk kød, indgik et samarbejde med en innovativ iværksættervirksomhed omkring udvikling af en genetisk test, der på helt nye måder muliggør at afgøre køds kvalitet på baggrund af DNA prøver. I praksis vil det sige, at der med langt større sikkerhed kan sælges f.eks. mørt kød i butikkerne. Dette har ikke været muligt at garantere forud for, at virksomhederne udviklede dette produkt sammen. GenoSkan havde IPR rettighederne til teknologien og brugte samarbejdet med Friland til at udvikle og teste helt nye produkter med deres teknologi. Friland fik igennem samarbejdet udviklet en metode, som kan sikre bedre kødkvalitet i butikkerne og på samme tid højere priser for kvæget hos deres producenter.

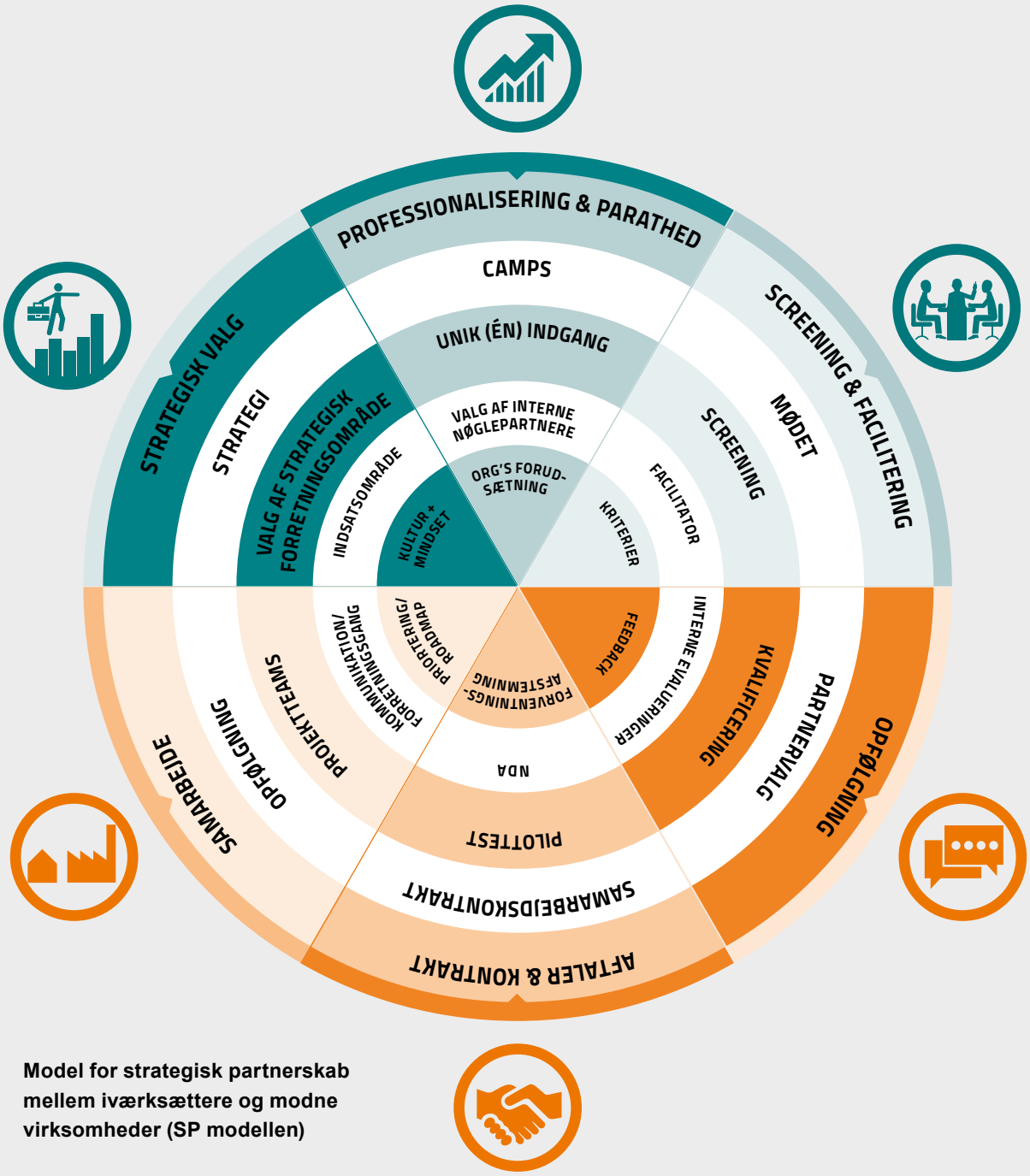
Et andet eksempel på et strategisk partnerskab, der har medført udvikling af et helt nyt produkt, er samarbejdet mellem Arla Foods og ISI Food Protection. I samarbejde har de to virksomheder udviklet testfaciliteter, der kan hjælpe Arla Foods med at teste produkter med længere holdbarhed. Salget af produkter med længere holdbarhed stiger, og det kræver flere nye former for tests. Denne udfordring løste Arla Foods ved at samarbejde med ISI Food Protection omkring udvikling af helt nye testfaciliteter.

SP modellen

Interviews med virksomheder i den danske fødevareklynge viser, at omfanget og udbredelsen af strategiske partnerskaber omkring innovation er begrænset - især når det gælder strategiske samarbejder mellem modne virksomheder og innovative iværksættere.

Men når strategiske partnerskaber lykkes, kan de medvirke til øget vækst og forbedret konkurrenceevne i de involverede virksomheder. Det viser eksemplerne på succesfulde partnerskaber i dette projekt. Derfor er der en interesse i at systematisere viden om strategiske partnerskaber og gøre denne viden tilgængelig for andre virksomheder.

Det har resulteret i udviklingen af modellen for strategisk partnerskab mellem iværksættere og modne virksomheder, også kaldet "SP modellen".



Model for strategisk partnerskab mellem iværksættere og modne virksomheder (SP modellen)

MODELLEN ANGIVER 6 OVERORDNEDE FAKTORER FOR STRATEGISKE PARTNERSKABER MELLEM MODNE VIRKSOMHEDER OG IVÆRKSÆTTERE

Jo mere engageret virksomhederne er i at udbygge deres strategiske partnerskaber, jo flere områder i modellen vil være relevante for virksomhederne.

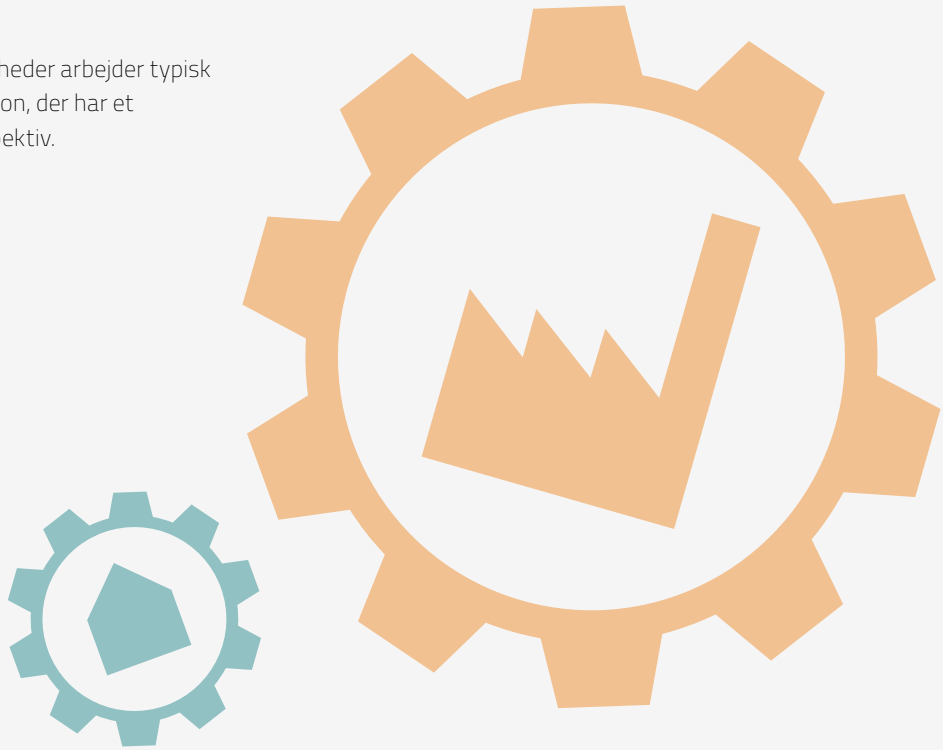
Baseret på interviews med virksomhederne i den danske fødevareklynge er det klart, at virksomhederne befinder sig på forskellige stadier i deres anvendelse af de strategiske partnerskaber.

Virksomheder, der ser de globale udfordringer og markedsmuligheder som nye vækstmuligheder, synes i højere grad at være åbne over for samarbejder. Det skyldes, at denne form for innovationsudfordringer er forbundet med en høj grad af kompleksitet, som virksomhederne ikke kan løse alene.

De store virksomheder arbejder typisk ikke med innovation, der har et dag-til-dag perspektiv.

De seks faktorer er:

- Strategi
- Professionalisering og parathed
- Screening og facilitering
- Opfølgning
- Aftaler og kontrakter
- Samarbejdet



1 Strategiske valg

For at komme i gang med strategiske partnerskaber skal virksomheder først og fremmest foretage nogle valg, der kan påvirke deres interne og eksterne kultur og mindset. Evnen til at integrere ny viden fra eksterne partnere afhænger at, at der i både den store og lille virksomhed er en forståelse for, at strategiske partnerskaber skaber mere innovation og vækst for de involverede virksomheder. De større udfordringer, som virksomhederne ikke kan løse alene, er mulige indsatsområder, hvor der er behov for strategiske partnerskaber med innovative iværksættere. Interviews har vist, at for både de store virksomheder og iværksætterne gælder, at en samarbejdsvillig virksomhedskultur ofte er personbåret i begyndelsen, dvs. en eller få personer (typisk i den øverste ledelse) kan se fordelene ved at samarbejde med andre virksomheder. For at forankre den nye virksomhedskultur, bør virksomheden formulere strategier (visioner, målsætninger og målepunkter) om eksterne samarbejder.

Klar kommunikation om fordele og resultater er også kulturfremmende. F.eks. har Arla Foods amba formuleret i deres nuværende vækststrategi, at de vil samarbejde med innovative iværksættere for at udvikle nye løsninger. Også i Easyfood A/S er eksterne samarbejder en del af virksomhedens DNA, mens Tulip Food Company A/S også for nylig er begyndt at åbne op for samarbejde med andre end de faste leverandører omkring innovation. For mange mellemstore virksomheder er det afgørende at minimere tiden fra ide til marked, hvilket betyder, at tiden og ressourcerne til at foretage eksperimenter og langsigtede samarbejder med iværksættere ikke prioriteres.

2 Professionalisering og parathed

Selvom virksomhederne har en strategi og prioriterer deres interesse i at indgå i et strategisk partnerskab med andre virksomheder, er de ikke nødvendigvis parate til samarbejdet.

Professionalisering og parathed handler om at klæde både den store og iværksætteren bedre på for at kunne optimere udbyttet af et samarbejde.

Det er først og fremmest afgørende, at virksomhederne sikrer, at deres organisatoriske forudsætninger er på plads og klar til samarbejde med såvel etablerede virksomheder som nye iværksættere om innovation. Det handler bl.a. om opbakning hos ledelsen i virksomheden, afsætning af de nødvendige ressourcer, et internt modtageapparat af det som udvikles i samarbejdet og plads til risikofyldte aktiviteter, som ikke præges af en "nulfejlskultur". Et led i denne proces er også at identificere hvilke(n) interne nøglepersoner, der har den rette entreprenante tilgang til strategisk partnerskab og sammensætte de rette teams.

For mange virksomheder er det også væsentligt at etablere en unik indgang, hvor eksterne partnere kan komme i kontakt med de relevante personer i virksomheden.

Det handler også om at skabe et fælles sprog omkring strategiske partnerskaber og professionalisere virksomhedernes tilgang til at arbejde på en ny måde. I den forbindelse kan det være nyttigt for uerfarne virksomheder at videndele med virksomheder, som har erfaringer med strategiske partnerskaber. Det kan for eksempel ske på en camp, som arrangeres af en facilitator.

3 Screening og facilitering

Det er væsentligt, at både de etablerede virksomheder og iværksætterne får defineret, hvilke kriterier de har til et strategisk partnerskab og en samarbejdspartner. Kriterierne kunne omfatte bl.a. specifikke behov for innovation, teknologi, kompetencer, markedsadgang og finansiering. Dernæst skal virksomhederne screene markedet for potentielle samarbejdspartnere. Screening kan foregå på flere måder:

- Virksomhederne kan selv screene for potentielle samarbejdspartnere.
- Virksomhederne kan benytte sig af en facilitator[12].

I størstedelen af de undersøgte eksempler på strategisk samarbejde var screening af potentielle samarbejdspartnere og/eller mødet mellem de samarbejdende virksomheder arrangeret af en facilitator. En facilitator kan være en klyngeorganisation eller andre netværksaktører, som er tæt på virksomhederne og deres erhvervsområde, og som kender virksomhedernes innovationsbehov og markedsmæssige udfordringer.

Faciltatorens rolle kan ændre sig undervejs, ligesom der kan være forskellige facilitatorer med komplementære kompetencer. I den indledende fase handler faciliteringen om at bringe de rette virksomheder sammen og skabe mødesteder. I en senere fase kan facilitatoren bidrage med at forbinde virksomhederne med andre ressourcer i klyngen, f.eks. juridisk, teknisk eller forskningsmæssig bistand.

4 Opfølgning

Når virksomhederne har mødt hinanden og diskuteret potentielle samarbejdsprojekter, skal der følges op og gives en feedback baseret på interne evalueringer i både den etablerede virksomhed og hos iværksætteren. Den interne evaluering tager afsæt i de kriterier som virksomhederne selv har formuleret.

Beslutningen om at samarbejde skal tages af begge partnere. Hvis beslutningen er, at virksomhederne skal mødes igen, foregår en yderligere kvalificering igennem en række aktiviteter, som kan være alt fra opfølgningsmøder til udvikling af mindre pilotprojekter, hvor man afdækker, om teknologier kan tilpasses, eller om der er behov for at udvikle nyt .

Udgangspunktet for selve samarbejdet er en gennemarbejdet business case, som skal vise, om både den modne virksomhed og iværksætteren har fordele af samarbejdet. Business casen udvikles af de deltagende virksomheder og er afsæt for valg af samarbejdspartner.

[12] En facilitator er en person eller en organisation, der bringer den store virksomhed og iværksætteren sammen. Det kan være en enkeltperson, en klyngeorganisation, techscout eller specialiseret strategisk designer, der forstår virksomhedernes innovationsbehov.

5 Aftale og kontrakter

Et strategisk partnerskab bygger på en høj grad af tillid mellem de involverede partnere. Alligevel er indgåelse af diverse kontrakter en central milepæl i et samarbejde. Nogle virksomheder anser kontraktforhold som afgørende for et samarbejde, mens andre mener, at kontrakter kan være unødvendige, og at samarbejde bygger på tillid.

For iværksætteren kan manglende juridiske kompetencer være en forhindring for at forstå de juridiske processer, der er nødvendige, for at den modne virksomhed kan indgå et samarbejde.

For den modne virksomhed kan det derfor være nødvendigt at reducere omfanget af kontrakten, som den mindre virksomhed præsenteres for. Forventningsafstemning er derfor en afgørende forudsætning for et muligt samarbejde.

En hollandsk undersøgelse[13], viser, at ved at indgå formelle eller uformelle kontrakter øges sandsynligheden for succes i samarbejdet markant. Formelle kontrakter kan medvirke til at reducere den frygt for samarbejdet, som særligt de mindre virksomheder har. På den anden side kan kontrakterne også betyde, at virksomhederne finder det for kompliceret at samarbejde. Processen omkring kontrakten er vigtig for, at det strategiske partnerskab kan lykkes. Det skyldes bl.a. at partnerne bliver skarpere på, hvad de skal levere ind i samarbejdet, eventuelle investeringer i partnerskabet, arbejds- og rollefordelingen, kalkulationer på den fremtidige gevinst, ejerskabsform, IPR m.m.

Der findes forskellige former for samarbejdsaftaler. Non-disclosure agreements (NDA) bliver ofte anvendt som aftaler mellem virksomheder for at forebygge, at den delte viden deles udover samarbejdet. Baseret på de indledende forhandlinger kan virksomhederne beslutte at samarbejde om et pilotprojekt før en egentlig samarbejdsaftale indgås.

6 Samarbejde

Når ovenstående forhold og forventninger er blevet afklaret kan det strategiske partnerskab mellem virksomhederne begynde. Det første virksomhederne foretager sig er at foretage en prioritering for samarbejdet og udvikle et roadmap, som kan anvendes som styringsværkstøj.

Der besluttes og udvikles kommunikationskanaler og forretningsgange for samarbejdet. De rette projektteams nedsættes i begge virksomheder. Interviews viser, at strategiske partnerskaber kan antage mange forskellige former.

For nogle virksomheder betyder samarbejdet, at de mødes jævnligt med deres partnervirksomhed, og på den måde begynder at udvikle sammen. Samarbejdet kan også bestå i, at den større virksomhed sidder med i iværksætterens advisory board og medvirker til at rådgive iværksætteren.

[13] Omta et al, "Open Innovation in the Food Industry: An Evidence based Guide", 2014.

SÆRLIGT FOR DEN MODNE VIRKSOMHED

1 Strategiske valg

Når de modne virksomheder skal beslutte omkring samarbejde med andre virksomheder, så gør følgende strategiske overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Hvorledes gennemføres en kulturændring og skabes der en mere åben og samarbejdsvillig virksomhed, hvor organisationen ikke afviser udvikling og innovation? Som altid skal topledelsen gå forrest. I en række af de større virksomheder taler direktøren således altid om 'åben innovation' i sine kvartalsvise indlæg.
- Identificere interne strategiske forretningsområder, hvor strategiske partnerskaber kan medvirke til udvikling af innovation.
- Formulere en (intern og ekstern) strategi for strategiske partnerskaber.

På fødevareområdet har der været en tradition for, at større virksomheder har opkøbt mindre virksomheder – og ofte også deres innovationer. Det har været en del af deres vækst- og innovationsstrategi. Det vil vi også se i fremtiden på fødevareområdet. Men en række af de toneangivende større fødevarevirksomheder er samtidig ved skabe en mere nysgerrig og åben kultur, fordi de har erkendt, at den form for innovation, som de har brug for, ikke nødvendigvis kan skabes internt i deres virksomhed.

De større virksomheder har typisk haft tradition for at have deres egne innovationsafdelinger, som har leveret den nødvendige ny viden til virksomhedens produktudvikling. På den måde har de større virksomheder kunnet styre hvilken information og unik viden om deres produkter, som deres konkurrenter kom i besiddelse af. I samarbejdet med en innovativ iværksætter er det vigtigt ikke at medtage den store virksomheds 'nulfejlskultur'.

Samarbejdet med den innovative iværksætter kan være risikofyldt, og resultatet kan ofte først ses på den længere bane.

Det kræver et succesfuldt samarbejde og en kulturforandring blandt de ansatte i den større og modne virksomhed. I virksomheder, hvor den åbne nysgerrige kultur er helt eller delvist forankret, kommunikerer den øverste ledelse løbende omkring værdien af strategisk partnerskab og åben innovationsaktiviteter. Dette sker f.eks. i Arla. Se boks om Arlas øgede fokus på eksternt innovationssamarbejde.

I Phillips nævnes åben innovation og resultaterne af Phillips samarbejder med andre virksomheder ofte af virksomhedens CEO på stormøder med alle medarbejderne. Ved også at kommunikere om strategisk partnerskab i medierne, fortæller virksomheden samtidig til potentielle samarbejdspartnere, at de er interesserede i at blive kontaktet.

Øget fokus på eksternt innovationssamarbejde hos Arla Foods amba

Samarbejde med eksterne partnere er ikke nyt for Arla Foods, og innovation med leverandører har altid spillet en vigtig rolle. Ikke desto mindre har Arla Foods gennem de seneste år sat åben innovation højt på virksomhedens dagsorden, da eksternt samarbejde ses som et vigtigt redskab til at understøtte virksomhedens vækststrategi og er adgangsgivende til ny viden, ressourcer og kompetencer.

Virksomheden har ansat medarbejdere til at forestå den interne koordinering og tilgangen til eksterne samarbejder og strategiske partnerskaber. Dette indbefatter også en plan for, hvordan man faktisk kan udvikle radikal innovation sammen med iværksættere og SMEere.

Kilde: Interview med Lise Kildemark, Head of Open Innovation - Suppliers

2 Professionalisering og parathed

Når en moden virksomhed skal overveje om de er parate til at samarbejde med iværksættere om innovation, kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Organisatoriske forudsætninger, herunder bl.a. fortrolighed med indholdet i strategiske partnerskaber og at sikre en indlejring i organisationen.
- Skabe en "indgang" til egen virksomhed for iværksættere og nye samarbejdspartnere.
- Kommunikere strategiske områder for samarbejder.
- Erfaringsudveksling med andre virksomheder og evt. camps med fokus på, hvordan man som moden virksomheder kan indgå i samarbejder med iværksættere.

Det er altså afgørende, at virksomheden gør sin organisation parat til at samarbejde med nye iværksættere om innovation. Helt konkret handler det om at sikre opbakning hos ledelsen til at arbejde med iværksættere, og at ledelsen afsætter de ressourcer, som er nødvendige. Et samarbejde med en iværksætter kræver ikke blot adgang til de rette kompetencer internt i organisationen (fx innovationsafdelingen) men ofte også investeringer i at udvikle/videreudvikle en ny teknologi eller service. Dernæst skal der træffes beslutning om, hvor i organisationen strategisk partnerskab med iværksættere rent praktisk skal indlejres, og hvordan man får mobiliseret og engageret det team af medarbejdere, som skal arbejde med iværksætterne.

Det er klart, at man forud for en egentlig screening af iværksætterne ikke kan udpege de personer i virksomheden, som iværksætterne skal arbejde med. Men virksomheden kan gøre sig nogle overvejelser om, hvordan den vil udvælge det team, som skal arbejde med iværksætterne. Endelig er der behov for, at virksomheden også i forberedelsesfasen drøfter, hvordan man vil kommunikere det nye samarbejde til omverdenen.

Virksomheden vil ofte have brug for at blive fortrolig med, hvad et strategisk partnerskab reelt betyder, og de forskellige faser som et strategisk partnerskab gennemløber. Det kan være juridiske, økonomiske eller kulturelle forhold, som den store virksomhed har brug for at blive klogere på. Men der kan også være behov for viden om, hvordan andre etablerede virksomheder har valgt at samarbejde med iværksættere. Det er også i denne fase, virksomheden skal få en stærk forståelse for, hvad det helt konkret betyder at arbejde med en iværksættervirksomhed, og hvor virksomheden får mulighed for at afmystificere og imødekomme nogle af de mange fordomme, der er ved at samarbejde med iværksættere. I mange modne virksomheder er der behov for en "indgang", der kan sikre, at kontakter vedrørende innovationssamarbejde forankres et og samme sted i organisationen.

Caseinterviewene har vist, at modne virksomheder har mange forskellige kanaler, hvor de samarbejder med eksterne partnere på. Fx gennem personlige relationer i de forskellige afdelinger i virksomheden (fx innovations- eller salgsafdelingen) eller ved specielle iværksætter- eller underleverandørdage. Mødet mellem virksomheden og den potentielle iværksætter kan resultere i unødvendig irritation og dårlig omtale i eksempelvis de sociale medier, hvis man ikke har et modtageapparat, som kan håndtere eksterne henvendelser professionelt. En del større fødevarevirksomheder i udlandet har etableret forskellige former for "indgange" f.eks. Tate and Lyle, jf. boks om indgangsportalen til Tate & Lyle.

Indgangsportal til Tate & Lyle

Tate & Lyle (T&L) er en stor global B2B ingrediensvirksomhed med en omsætning på 30 milliarder DKK.
De arbejder med ingredienser til fødevareindustrien.

I 2010 skabte virksomheden en ny intern gruppe "Innovation and Commercial Development" (ICD).
ICD er dedikeret til at kommercialisere innovation på tværs af tre platforme: Sødestoffer, texturants (skaber tekstur og funktionalitet til et produkt), og wellness ingredienser (ernæringstilskud). ICD afsøger markedet for eksterne produkter og teknologier, som kan give virksomheden en hurtigere adgang til markedet samt øge deres interne innovationshastighed.

Potentielle partnere skal kunne innovere indenfor de tre platforme og være interesserede i at udvide deres forretningsområde i tæt samarbejde med en global spiller. T&L tilbyder deres samarbejdspartner kompetencer inden for produktudvikling, applikationer, produkt- og lovgivningskompetencer.

I 2012 åbnede ICD en it-portal, hvor interessenter kan kigge på specifikationer af virksomhedens innovationsbehov og derigennem byde ind med forslag til samarbejder. Sideløbende har T&L etableret en venture-kapital fond, som kan investere i potentielle vækstvirksomheder. De fleste åbne innovationsresultater hos T&L er fremkommet via udvikling sammen med andre virksomheder og start-ups specialiserede inden for fødevarer.

Eksempler på produkter som er udviklet via ICD er det kaloriefri sødestof TASTEVA, et sødestof som i øvrigt har understøttet to andre produkter, samt en ny saltreduktionsteknologi SODA-LO.

Læs mere:
http://www.tateandlyleopeninnovation.com/what/pages/whatarewelookingfor.aspx

3 Screening og facilitering

Når de modne virksomheder skal videre i beslutningen omkring samarbejde med iværksættere, så kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Klargøre screeningsproces og udvælgelseskriterier.
- Evt. engagere en facilitator, der kan hjælpe den modne virksomhed med at møde spændende iværksættervirksomheder.
- Møde og matchmaking med iværksætter (hvor skal det foregå, sætte det rette team osv.)

Forberedelse af screeningsproces og udvælgelseskriterier i forhold til valg af samarbejdspartner kan medvirke til et bedre match af virksomheder. Valget af iværksættere er en central faktor, som de etablerede virksomheder på forhånd skal gøre sig nogle klare overvejelser om.

- Hvilken type af iværksættere skal virksomheden i dialog med?
- Hvordan passer det med de strategiske udfordringer, som virksomheden har?
- Hvor finder man iværksætterne?

De spørgsmål er vigtige at afklare, inden den etablerede virksomhed inviterer til et strategisk partnerskab.

Nogle virksomheder kaster sig ud i det og ser "hvad der er af iværksættere i markedet". Andre igangsætter en proces internt i virksomheden, hvor man definerer klare kriterier for de iværksættere, man ønsker at tiltrække (fx branche og geografi). Virksomhederne skal ofte hjælpes af en facilitator, der på forskellig vis kan screene og matchmake de rette virksomheder eller medvirke til at skabe mødesteder for virksomhederne. Derfor kan det give stor værdi for virksomhederne at tage kontakt til en facilitator.

4 Opfølgning

Efter et møde kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Give feedback til iværksættere. Gerne baseret på en fast procedure for afgivelse af feedback og proceduren må gerne være kendt på forhånd, så iværksætterne ved, hvad de kan forvente sig.
- Valg af partnere.
- Undersøge og udvikle business-casen sammen med iværksætteren.

Selvom begge virksomheder kan tage beslutningen om at samarbejde, er det oftest den store virksomhed, der giver en tilbagemelding. Det skyldes, at det oftest er den store virksomhed, som har et specifikt behov.

Men undersøgelsen og interviews peger på, at det er afgørende, at iværksætterne også forholder sig kritisk til et eventuelt samarbejde og sikrer, at den store virksomhed er den rette samarbejdspartner.

5 Aftaler og kontrakt

Når de større virksomheder skal beslutte omkring samarbejde med andre virksomheder, gør følgende overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Udarbejde korte, letlæselige kontrakter for iværksætterne (max. 3 sider)
- Afstemme forventninger eventuelt baseret på åbne kalkulationer.
- Vurdere om innovationen eventuelt må bruges i andre brancher eller hos den modne virksomheds konkurrenter?

6 Samarbejdet

Når de større virksomheder skal beslutte omkring samarbejde med iværksættere, så gør følgende overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Prioritere samarbejdet med dedikerede ressourcer, som tager ejerskab, og trække på flere eksperter i organisationen – altså at man sætter det rigtige hold.

SÆRLIGT FOR IVÆRKSÆTTEREN

1 Strategiske valg

Når iværksættervirksomheden skal beslutte omkring samarbejde med modne virksomheder, så gør følgende strategiske overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Klarlægge egen rolle og USP (Unique Selling Proposition) som innovationsaktør i forhold til større virksomheder
- Udvikle forskellige vækstscenarier for vækst med og uden et strategisk partnerskab
- Definere hvilke øvrige ressourcer og spidskompetencer der er behov for at søge igennem et strategisk partnerskab

Mange af de nye iværksættervirksomheder, som vokser frem på fødevareområdet, er såkaldte hybridvirksomheder, der arbejder i krydsfeltet mellem fødevarer og miljø, klima, sundhed og andre relaterede områder. På den måde tilfører de større og mere traditionelle virksomheder innovation fra helt andre teknologi- og erhvervsområder. Det er væsentligt, at iværksætter-virksomheden har defineret sin rolle og de supplerende og unikke spidskompetencer (teknologi, viden og andet), som de kan tilføre en større virksomhed i et strategisk partnerskab.
For den lille iværksættervirksomhed kan det også være en fordel at udvikle forskellige vækst-scenarier og forudsætninger, der skal være opfyldt. Det kan være et vækstscenarie bestående af et strategisk partnerskab med en større virksomhed og et vækstscenarie, der forudsætter vækst ved egen hjælp. På den baggrund kan iværksætteren beslutte hvilket forløb, der er mest attraktivt både på kort og lang sigt.

2 Professionalisering og parathed

Når iværksættervirksomheder skal beslutte omkring eventuelt samarbejde med større virksomheder, så gør følgende strategiske overvejelser og aktiviteter sig gældende:

- Blive fortrolig med indholdet i et konkret strategisk partnerskab samt opsøge viden om strategiske partnerskaber generelt.
- Professionalisere egen virksomhed til samarbejdet (forbered projektsamarbejde, projektplanlægning og implementering, opbyg tillid osv.)

Ligesom for den store virksomhed handler det først og fremmest om at blive fortrolig med indholdet i et strategisk partnerskab. Det kan være elementer som organisatoriske, juridiske, økonomiske eller kulturelle forhold, som iværksætteren har brug for at blive klogere på.

Der er tydeligvis en magtforskel mellem den større modne virksomhed og iværksætterne i kraft af virksomhedernes størrelse og markedsadgange, som kan betyde, at iværksætterne frygter at miste ejerskab til sine egne ideer og produkter.

Nogle gange bevæger iværksætterne sig for hurtigt ind i samarbejder uden at sikre, at det er den rette samarbejdspartner. Andre gange kan de agere overbeskyttet og lukkede i forhold til deres potentielle samarbejdspartner.

Generelt bør iværksætteren sætte sig ind i den store virksomheds hverdag, organisation og markedsposition, og iværksætteren kan her benytte en erfaren mentor eller facilitator, som har prøvet noget tilsvarende tidligere.

3 Screening og facilitering

Når iværksættervirksomheden skal beslutte om screening og facilitering forud for et samarbejde med større virksomheder, så kan følgende strategiske overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Klargøre screeningsproces og udvælgelseskriterier.
- Kortlægge netværk og facilitatorer, der kan hjælpe iværksætteren videre i processen.
- Hvordan præsenteres det innovative og samarbejdet på en effektiv og tydelig måde.

Ligesom for den større virksomhed er det afgørende at klargøre egne innovationsbehov og de kompetencer, som iværksætteren har brug for at få tilført igennem et strategisk partnerskab. Det er ikke alle modne virksomheder, som er den rigtige samarbejdspartner. Det kan være fornuftigt at mødes med flere modne virksomheder, før en beslutning tages.

Det kan øge chancen for at finde en god strategisk samarbejdspartner, hvis iværksætteren bruger en tredje aktør til at screene og facilitere et møde.

4 Opfølgning

Når iværksættervirksomheder skal følge op omkring et muligt samarbejde med modne virksomheder, kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Sikre at man modtager og giver feedback til den modne virksomhed.
- Forventer man, at der kan komme et fornuftigt samarbejde fremadrettet, når man ser på de personlige/organisatoriske udfordringer mellem iværksætteren og den modne virksomhed?
- Forventer man, at der kan komme et afkast og en kommerciel udnyttelse inden for en tidshorisont, som er acceptabel?

5 Aftaler og kontrakter

Når iværksættervirksomheder skal beslutte omkring aftaler og kontraktforhold, så kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Hvilke bindinger og forpligtelser påtager iværksætteren sig?
- Er det forventede/ aftalte udbytte fortsat en økonomisk attraktiv løsning?
- Hvilke usikkerhedsfaktorer indebærer aftalen?
- Tydeliggøre potentialet for den modne virksomhed og definere hvilke andre områder virksomheden kan bruge teknologien på.
- Afstemme forventninger eventuelt baseret på åbne kalkulationer.

Det kan være en klar fordel for iværksætterne at gennemføre åbne kalkulationer sammen med den modne virksomhed. Det vil styrke tillidsforholdet for begge virksomheder.

6 Samarbejde

Når iværksættervirksomheder skal beslutte omkring samarbejde med større virksomheder, så kan følgende overvejelser og aktiviteter gøre sig gældende:

- Professionelt samarbejde – hvad betyder det?
- Sætte det rigtige team.
- Dokumentationsgrad.
- Vedligeholdelse af aftaler.
- Opfølgning og kommunikation.
- Forretningsgange.

Modne virksomheder stiller store krav til gennemførelsen af innovationspartnerskabet, og det kan handle om helt lavpraktiske forhold, som f.eks. planlægning og overholdelse af planer og aftaler.

SÆRLIGT FOR FACILITATOREN

1 Strategiske valg

En facilitator kan medvirke til at sætte strategiske partnerskaber på dagsorden hos virksomhederne og derigennem påvirke virksomhedernes vækstskabelse. For at det skal lykkes, vil der ofte være behov for, at facilitatoren har en dyb viden om den branche eller klynge, som han/hun arbejder med, en god forståelse for virksomhedernes kultur og mindset samt kendskab til virksomhedernes udfordringer og muligheder.

2 Professionalisering og parathed

Mange virksomheder har ikke erfaring med strategiske partnerskaber. Her kan facilitatoren medvirke til at øge virksomhedernes parathed og forbedre deres professionelle tilgang til samarbejdet.

Der er flere forskellige måder, facilitatoren kan arbejde med virksomheder på:

- Synliggøre mulighederne ved strategiske partnerskaber ved at organisere en camp for virksomheder, der handler om muligheder og udfordringer i forbindelse med strategiske partnerskaber.
- Indgå i direkte dialog med virksomheder, som påtænker at indgå i strategiske partnerskaber.
- Skabe en platform for erfaringsudveksling og netværk mellem virksomheder, som har erfaring med strategiske partnerskaber.
- Synliggøre facilitatorens rolle i et strategisk partnerskab mellem virksomheder på forskellige platforme (fx i en klyngeorganisation).

Facilitatoren kan derudover være med til at påvirke beslutningstagerne i erhvervsfremmesystemet til at sætte strategiske partnerskaber på dagsordenen.

3 Screening og facilitering

Facilitatoren spiller en vigtig - og i mange tilfælde afgørende - rolle for at sikre et godt match mellem virksomheder og en god proces for de virksomheder, som forsøger sig med strategiske partnerskaber.

Hovedopgaven for facilitatoren er at bygge bro mellem de udfordringer og muligheder, de modne virksomheder står overfor, og de innovative produkter og løsninger som iværksætterne kan byde ind med.

Endvidere skal facilitatoren agere som mægler for både den modne virksomhed og iværksætteren og sikre forventningsafstemning mellem partnerne. Facilitatoren har også en vigtig rolle i at skabe mødesteder for parterne og understøtte fremdrift i samarbejdet.

En facilitator kan hjælpe særligt den modne virksomhed med at screene efter potentielle strategiske partnere.

Et eksempel herpå er Arla Entrepreneurship Day, som blev etableret på baggrund af et langvarigt tillidsforhold mellem den store etablerede virksomhed og facilitatoren.
Se boks om Arla Entrepreneur Day.

Arla Entrepreneur Day

Arla Foods har igennem flere år haft fokus på åben innovation. Som led i dette øgede fokus afholdte Arla Foods i november 2014 en Entrepreneur dag. En ekstern facilitator med et vist kendskab til Arla Foods fik til opgave at finde i alt 15 mindre virksomheder, der alle havde en viden, de ønskede at præsentere for Arla Foods.

På selve iværksætterdagen havde Arla Foods samlet et panel af eksperter inden for produktudvikling, produktion og kvalitetsstyring. De mindre virksomheder præsenterede enkeltvis deres viden og ideer til samarbejdsmuligheder med Arla Foods. Udover at finde de 15 mindre virksomheder, så var facilitatorens rolle at understøtte de mindre virksomheder med råd og vejledning forud for iværksætterdagen samt at sikre, at Arla Foods efterfølgende meldte tilbage med deres vurderinger af samarbejdsmuligheder til hver enkel.

Godt halvdelen af de 15 virksomheder har efterfølgende indledt en mere detaljeret dialog med Arla Foods.

4 Opfølgning

Facilitatoren kan skubbe på opfølgningen på vegne af virksomhederne og medvirke til at sikre, at der gives en feedback og afstemmes forventninger mellem virksomhederne.

5 Aftaler og kontrakt

Facilitatoren kan hjælpe virksomhederne med at udforme aftaler eller henvise til personer, der kan hjælpe. I denne del af processen kan en dygtig facilitator også agere mellemmand og evt. mægler mellem virksomhederne. Facilitatoren skal dog ikke stå for de juridiske områder.

Anvendelse og anbefalinger

Forslag til hvordan den nye viden kan komme i anvendelse:

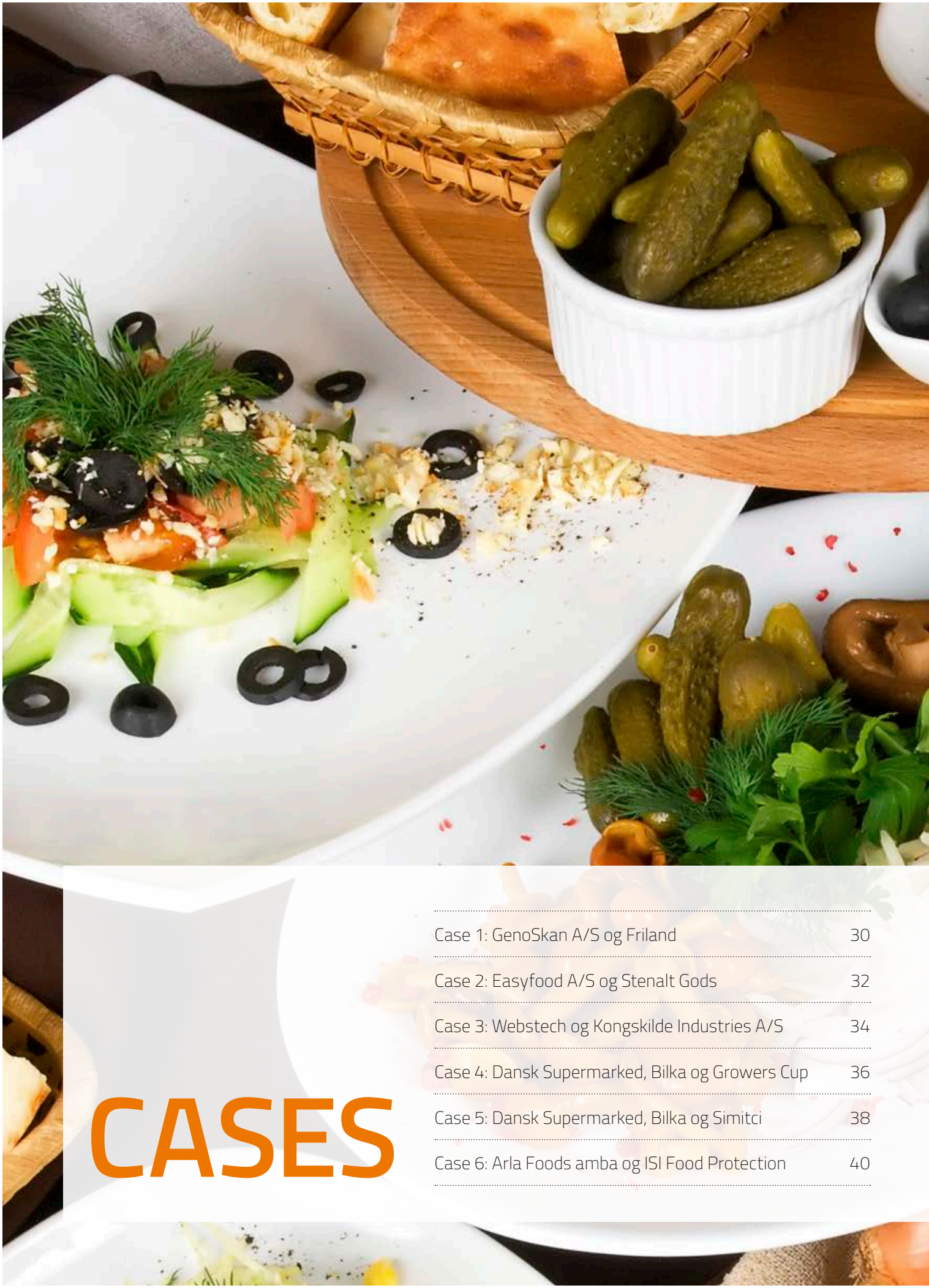
- **Etablering af nye strategiske salgssamarbejder evt. igennem udbud**
  Nogle af de strategiske partnerskaber mellem iværksættere og modne virksomheder i fødevareklyngen har til formål at udvikle nye go-to-market strategier for iværksætteren og styrke innovationen hos de større virksomheder gennem produktdifferentiering. Der er potentiale i at udvikle flere af denne form for win-win strategiske samarbejder med innovative iværksættere, der har udviklet et nyt produkt, og modne virksomheder med nationale eller globale markeder.

- **Identificering af udfordringer i fødevareklyngen eller på andre erhvervsområder, som er så store, at de kræver samarbejde med innovative iværksættere**
  De store etablerede fødevarevirksomheder kan overveje at innovere op i mod "The Global Food Challenges" udfordringerne. Det er udfordringer, som kræver løsninger, der er komplekse, og som forudsætter at løsningerne udvikles i et team af kompetencer, herunder fra iværksættere. De kan bruges som udgangspunkt for nye samarbejder.

- **Styrk facilitering og facilitatorrollen**
  Størstedelen af samarbejderne var faciliteret, og det tyder på at der er et behov for, at virksom hederne skal "hjælpes" sammen. For at videreudvikle facilitatorens kompetencer i strategiske partnerskaber anbefales, at man på tværs af Danmark udpeger en mindre gruppe af facilitatorer, som regelmæssigt mødes for at udveksle erfaring om faciltering af strategiske partnerskaber. Gruppen skal identificere de kernekompetencer, som er nødvendige for en professionel faciltiator og komme med anbefalinger til, hvordan man fremadrettet kan videreudvikle facilitatorernes kompetencer i forhold til at arbejde i strategiske partnerskaber.

- **Klyngeorganisationens rolle**
  Danish Food Cluster, Agro Food Park, Future Food Innovation og andre aktører i klyngens økosystem kan understøtte udviklingen af strategiske partnerskaber. Særligt klyngeorganisationen Danish Food Cluster, som har medlemmer fra både store og små virksomheder, kan være med til at sætte fokus på strategiske partnerskaber og derigennem gøde jorden for, at virksomheder i klyngens møder hinanden. Klyngeorganisationen skal være bevist om de muligheder, der ligger i strategiske partnerskaber og markedsføre mulighederne overfor deres medlemmer. Danish Food Cluster kan – via samarbejde med fødevareklynger i andre lande - spille en central rolle i forhold til at screene efter potentielle samarbejdspartnere for de danske virksomheder. Danish Food Cluster kan fx – i samarbejde med klyngens store virksomheder - tage initiativ til at etablere et pilotprojekt i samarbejde med fx en fødevareklynge i Holland om at udvikle strategiske partnerskaber ml. virksomheder på tværs af landegrænser. En yderligere effekt ved et sådan pilotprojekt vil være at synliggøre klyngens kompetencer overfor omverdenen og styrke internationaliseringen af klyngen.

- **Erfaringsudveksling og camps for virksomheder**
  Etablering af strategiske partnerskaber mellem virksomheder er på ingen måder en lineær proces, og frøet til et potentielt samarbejde kan skabes via mere eller mindre tilfældige møder i forbindelse med arrangementer som f.eks. Danish Food Cluster afholder, som også kan indeholde de såkaldte speed-networking events, hvor det er et mere målrettet initiativ med det formål at knytte bånd mellem virksomheder. Tilsvarende kan der afholdes workshops med det formål at afdække mulighederne for at etablere strategiske partnerskaber, og endelig kan der afholdes direkte camps, som kan strække sig over et længere forløb, og hvor man eventuelt benytter de metoder, som blev udviklet og afprøvet i forbindelse med viden og innovation i SMVer jævnfør VIIS-projektet: "Studerende og SMVinnovation", der tilsvarende blev støttet af Industriens Fond.



CASES

Case 1: GenoSkan A/S og Friland 30

Case 2: Easyfood A/S og Stenalt Gods 32

Case 3: Webstech og Kongskilde Industries A/S 34

Case 4: Dansk Supermarked, Bilka og Growers Cup 36

Case 5: Dansk Supermarked, Bilka og Simitci 38

Case 6: Arla Foods amba og ISI Food Protection 40

CASES:
Eksempler på strategiske partnerskaber

Type af samarbejde	Cases	Mødested	Åben Innovations-strategi	Parathed
FÆRDIGUDVIKLING Udvikling af ny go-to-market strategi	Webstech/ Kongskilde Industries A/S	Gennem facilita-tor/dealmaker	Ingen	Åbne i forhold til samarbejde, men begrænset parathed
	Simitci/Dansk Supermarked og Bilka	Gennem klynge-organisation Danish Food Cluster	Ingen	Åbne i forhold til samarbejde, men begrænset parathed
	Growers Cup/ Dansk Supermar-ked og Bilka	Gennem klynge-organisation Danish Food Cluster	Ingen	Åbne i forhold til samarbejde, men begrænset parathed
TILPASNING Tilpasning af eksisterende produkt eller service	Stenalt Gods/ Easyfood A/S	Gennen facilitator/ projekt	Samarbejde er en naturlig del af kulturen hos begge	Easyfood havde erfaringer med strategiske partner-skaber
UDVIKLING Udvikling af nyt produkt eller service	GenoSkan A/S / Friland	Gennem facilita-tor/dealmaker	Begyndende strategiske overvejelser	Begge virksomheder klar til strategisk samarbejde
	ISI Food Protecti-on / Arla Foods	Konference i Agro Food Park	ISI Food Protection: Meget åbne over for samarbejde Arla Foods: Ja, formuleret strategi	Begge virksomheder klar til strategisk samarbejde

I dette afsnit beskrives seks cases, hvor modne virksomheder er indgået i et innovationssamarbejde med iværksættervirksomheder.

Nedenstående oversigtfigur viser, hvordan de forskellige cases indordner sig i de tre typer af nextpractise samarbejder, og hvordan de har forløbet i forhold til forskellige parametre.

Forberedelse	Forventnings-afstemning	Samarbejdet	Resultat
Facilitet møde. Begrænset screening	Forventninger ikke tilstrækkeligt afstemt	Udfordrende	Kongskilde opkøbte teknologien
Facilitet møde. Ingen screening af virksomhederne	Forventninger ikke tilstrækkeligt afstemt	Udfordrende	Intet
Facilitet møde. Ingen screening af virksomhederne	Forventninger ikke tilstrække-ligt afstemt	Udfordrende	Afventer listing i Dansk Supermarked
Faciliteret møde.	Begge virksomheder brugte meget tid på at forventnings-afstemme og arbejde med åbne kalkulationer	Gennemført. Godt samarbejde.	Udvikling af ny conveinience økologisk bolle. Markedssucces
Faciliteret møde.	Afstemt hos begge parter	Gennemført. Godt samarbejde.	Udvikling af ny DNA teknologi til udvælgelsen af premium slagtekvæg
1½ års forberedelsestid og mindre pilotsamarbejder forud for beslutning	I proces	Afventer endelig beslutning	Udvikling af test faciliteter til test af produkter med længere holdbarhed

Oversigtsfigur med cases

Hvordan skaber nyeste teknologi møre bøffer?

Om GenoSkan A/S

GenoSkan A/S er en bioteknologisk virksomhed, med ekspertise i alt fra genotype-bestemmelse til avancerede DNA-analyser for landbruget. Laboratoriet udfører f.eks. forældreskabsanalyser, gentest for arvelige sygdomme eller tests for specifikke produktionsegenskaber, som f.eks. hornløshed, kød- eller mælkekvalitet.

GenoSkan A/S tilbyder support til forskning og udvikling samt individuelt tilpassede løsninger indenfor genetiske analyser, DNA-sekventering og genekspressions-analysesopgaver, alt efter kundens behov og ønsker. Laboratoriet råder over state-of-the-art udstyr til analyser, herunder robothåndtering af prøver mv. Der er 10 ansatte i virksomheden og ca. halvdelen af kunderne er udenlandske. Virksomheden er etableret i 2008.

Om Friland

Friland producerer og sælger økologisk kød og blev etableret i 1989 af en gruppe økologiske landmænd. I 1999 blev Friland et datterselskab i Danish Crown koncernen. Frilands leverandører af kød er alle andelshavere i Danish Crown. Der er 15 ansatte. I 2013/2014 omsatte Friland for ca. 660 mio. 2/3 af omsætningen vedrører økologisk kød. Den øvrige del af omsætningen stammer fra salg af kød fra Frilands-koncepter med særlig høj dyrevelfærd.

Hvad var behovet?
I dag udvælges kødkvæg til Friland hos landmændene på baggrund af en vurdering af kvægets levevilkår, fodring og race, samt en prøvesmagning ved selve slagtningen.

På den baggrund er det ikke muligt for Friland at garantere eksempelvist mørhed eller fedtprocent i det kød, der sælges i butikkerne. Landmændene udtager først DNA-prøver i enkelte tilfælde, hvor der er behov, f.eks. i forbindelse med forældreskabsbestemmelse. Endvidere er de nuværende teknologier ikke tidssvarende i forhold til at give brugbare DNA-profiler.

Hvad var innovationen?
I 2012 indledte GenoSkan A/S og Friland et strategisk partnerskab. Fokus i innovationssamarbejdet var at udvikle og implementere et genotypningspanel i oksekødsproduktionen, og derved skabe helt nye muligheder for produktdifferentiering kombineret med et meget sikkert sporbarhedssystem fra kødkvægsproducent til køledisk.

Samarbejdet bestod i at GenoSkan A/S og Friland udviklede en genetisk test, hvorved det er muligt at identificere genetiske markører for kødkvalitet i kødkvæg, og dermed styrke udvælgelsen af dyr i forbindelse med slagtning. Et krav til testen var at den skulle være billig, nem at udføre, samt give merværdi til hele produktionskæden fra primærproducent til køledisk. En genetisk markør er defineret som et stykke af DNA-strengen, der er unik for en given egenskab.

Dvs. via en genetisk test for en given markør, kan man få oplyst om det enkelte dyr har den ønskede egenskab og i dette tilfælde en bedre kødkvalitet. Samtidig er genetiske markører ideelle i forhold til sporbarhed, idet en test af en given prøve hurtigt kan verificere om det er det ønskede dyr, race etc. der arbejdes med.

Hvad er resultatet?
Resultatet af innovationssamarbejdet er udviklingen af en genetisk test til kødkvægsproduktionen.

Testen indeholder pt. genetiske markører for forældreskabsbestemmelse, samt en række genetisk relaterede egenskaber, som mørhed, fedtkoncentration, muskulatur, hornløshed mv.

Den nye genotypningstest skal anvendes af Frilands leverandører, dvs. økologiske landmænd, og Frilands producenter til at udvælge og sortere eget kvæg til slagtning. I sidste ende sikrer det forbrugerne oksekød af en høj kvalitet.

I det nye setup udtages DNA-prøven af landmanden som et øreklip. Testen for kødkvalitet kan derfor laves, mens kalven er lille, og landmanden ved hurtigt, hvilke dyr der er egnede. Samtidig kan testen bruges til at udvælge de rigtige avlsdyr i besætningen. Med den nye genetiske test får både landmand og slagteri et attraktivt værktøj til observationer i forbindelse med bl.a. fodring og slagtning. Samtidig vil det være muligt at tilrettelægge produktionen af oksekød ud fra efterspørgslen. Desuden vil en udvidelse af kendskabet til danske avlsdyrs potentiale være en vigtig faktor på verdensmarkedet.

Flere lande, som vi i Danmark sammenligner os med, har indført lignende test, så her er en vigtig brik i spillet om markedsandele både for landmænd og slagteri. Et stort plus ved denne type af genetiske test er, at DNA-profilen gør det muligt at spore kødprodukter gennem alle led fra opdræt til forbrugeren. Innovationen skaber grundlag for gentypebestemmelse af kødkvæg med en ekstremt effektiv teknologi, der reducerer omkostningerne ved gentypebestemmelse betydeligt i forhold til nuværende teknologier.

Et setup kunne være at GenoSkan A/S gennemfører genotypebestemmelse på dyr til Friland, inden de kommer på slagterierne. Testene vil vise, hvordan kødet er i forhold til mørhed, fedt og smag, og så kan slagterierne bruge denne information til at sortere kødet, inden det skæres op.

Der er generelt en stigende efterspørgsel blandt forbrugere på danskproducerede kvalitetsprodukter. Med innovationen vil det være muligt for forbrugeren aktivt at vælge dansk producerede kødkvalitetsprodukter, hvor sporbarhed og kvalitet er i fokus.

Et sådan setup vil kunne implementeres både i forhold til primærproducenten, der kan opnå en merpris for dyr med bedre kødkvalitet, men også i forhold til forbrugeren, der vil kunne tilbydes et produkt med en veldefineret kvalitet, mod en merpris.

Hvordan bliver convenience produkter originale?

Om Easyfood A/S
Easyfood er Danmarks største bageri inden for convenience produkter, dvs. færdigproducerede fødevarer til bl.a. tankstationer, kiosker og cafeer. Virksomheden er lokaliseret i Kolding og etableret i 2000 af Flemming Paasch, Peder Christensen og Jimmy Nielsen. Easyfood har fokus på produktudvikling og utraditionelle samarbejds- og forretningsformer. Easyfood er en meget åben virksomhed og vil meget gerne være modtagelig og åben for inspiration. Easyfood er inspireret af designtænkning og betragter deres produktudvikling i kollektioner med inspiration fra modebranchen. I nogle sammenhænge ser de derfor sig selv som en designvirksomhed snarere end en traditionel fødevarevirksomhed.

Om Stenalt Gods
Dorte Mette Jensen og hendes mand flyttede til Stenalt Gods i 1995 og overtog forpagtningen af Godset i 1998, hvor hele bedriften blev omlagt til økologi. På Stenalt Gods dyrkes økologisk spelt, ølandshvede og vårhvede. Derudover har godset en større produktion af gedekød og mælk. Mælken går til osteproduktion.

Hvad var behovet?
Inspireret af de nyeste markedstendenser i USA i 2009 konkluderede Easyfood, at markedet for convenience produkter ville blive præget af en efterspørgsel på originalitet og autentiske historier. For at imødekomme denne efterspørgsel besluttede Easyfood at udvikle de første "rigtige" økologiske convenience produkter i Danmark.

Hvad var innovationen?
I samarbejde med Videncentret for Landbrug etablerede Easyfood netværk "Easynet". Det er et netværk bestående af 10 fødevarevirksomheder, som er potentielle samarbejdspartnere samt et

par facilitatorer fra netværket. Her kom Dorte Mette Jensen med, og det var her, at hun mødte Easyfood.

I 2011 indgik Stenalt Gods og Easyfood et strategisk samarbejde om udvikling og brug af økologisk mel, som er produceret med en særlig økologisk kornart fra Stenalt Gods. Konkret er samarbejdet mellem Easyfood og Stenalt Gods sket ved at virksomhederne har besøgt hinanden adskillige gange. Først for at finde ud af om de kunne samarbejde om udviklingen af en ny bolle og siden for at igangsætte det deciderede samarbejde.

Easyfood ville bruge Stenalts brand og gode historie til markedsføringen af bollerne, så derfor har der fra start været meget stor fokus på kvaliteten af melet. Først udviklede Stenalt Gods en særlig måde at forarbejde den økologiske vårhvede i tæt dialog med Easyfood. Processen består i, at den økologiske vårhvede nøje bliver udvalgt og høstet tidligt, dernæst venter en omhyggelig og nænsom tørrings-proces. Herefter males kornet til mel på særlige stenkværne som i gamle dage, som bevarer vitaminer og mineraler på skånsom vis.

Easyfood lavede nogle prøvebagninger med den økologiske fuldkornsvårhvede, og et egentlig projekt blev startet op. Gennem produktudvikling har Easyfood flere gange været på Stenalt Gods for at præsentere bollerne og få kommentarer/sparring til kvalitet, smag mv. I samarbejdet har Stenalt Gods' primære kompetence været dyrkning af kornet, høst og formaling, og de har i hele processen bidraget til at sikre kvalitet af melet og leverance til Easyfood.

Easyfood og Dorte Mette Jensen var fra starten enige om, at projektet og udviklingen af bollen skulle være en god forretning for dem begge. Så de har arbejdet med åbne kalkulationer.

Hvad er resultatet?
Samarbejdet mellem Easyfood og Stenalt resulterede i udvikling af et økologisk gourmet convenience produkt i form af en focaccia bolle produceret i industriel skala med en særlig historie og en unik forarbejdning. De nye økologiske convenience boller bliver solgt på økologiske cafe'er i Danmark.

Til forskel fra andre økologiske convenience produkter, er Foccacia bollen af en sådan kvalitet, at de økologiske cafe'er gerne vil servere den for deres kunder. Det er ikke tidligere set, at man i industriel skala har kunnet producere et tilsvarende gourmetprodukt, da de økologiske cafe'er tidligere primær selv har bagt deres produkter.

Easyfood har opnået et nyt (økologisk) marked og kan pga. samarbejdet med Stenalt Gods knytte en historie og autencitet til deres produkter. Stenalt Gods får nemmere adgang til markedet, da de kan benytte sig af Easyfoods kendte brand, logistik og salgskanaler og når på den måde ud til et meget større marked. Udover god markedsføring og branding opnår Stenalt Gods også en højere pris på deres korn, idet de får en merpris på ca. 1 kr./kg. ved salg til Easyfood i forhold til andre.

Af årets høst i 2014 forventer Stenalt Gods at skulle formale ca. 40 tons mel til Easyfood.

Kommercialisering af sensorbold via etablerede salgskanaler

Om Webstech

Webstech blev stiftet i 2009 af Ole Green i samarbejde med Østjysk Innovation og Agro Business Park. I slutningen af 2011 kom den fjerde investor, DLG til som medejer. I begyndelsen af 2014 talte virksomheden otte medarbejdere. Årets resultat for 2013 blev 2,1 mio. kr. mod et underskud i 2012 på 1.9 mio. kr. Webstech blev nummer to i Vækstfaktor finalen på DR1 i 2010.

Webstechs kerneprodukt er et trådløst sensornetværk til overvågning af temperaturen i ensilagestakke. Sidenhen er produktporteføljen udvidet til at omfatte andre former for biomasse og til at måle både temperatur og relativ fugtighed. I dag er deres flagskib en boldlignende måler, som også har et spyd, der kan stikkes ned i korn mm. Den beskrives i det nedenstående som sensorbolden.

Sensorbolden er udviklet af Webstech baseret på forskning fra Århus universitet. I sommeren 2014 gik Webstech konkurs, og teknologien blev købt af Kongskilde Industries, hvor også opfinderen Ole Green i dag er ansat.

Om Kongskilde Industries A/S
Kongskilde Industries udvikler, producerer og markedsfører udstyr til landbrug og industri og har en lang historie inden for dette felt. Kongskilde Maskinfabrik blev etableret i 1949 og har siden stået for innovative løsninger, der bidrager til effektivisering af det moderne landbrug. Kongskilde Industries er et DLG datterselskab med en nettoomsætning på omtrent 2 mia. om året og 1.150 medarbejdere.

Kongskilde Industries er opdelt i forretningsområderne:

- **JORD** - produktion og salg af maskiner til jordbrug.
- **GRÆS** - produktion og salg af græsmaskiner og fuldfodervogne.
- **KORN** - produktion og salg af kornudstyr til brug i industri og landbrug samt tørring af halm.
- **INDUSTRI** - produktion og salg af systemer til materialehåndtering (primært til papir og plastindustrien).
- **DEUTSCHE VILOMIX** - salg af vitamin- og mineralblandinger til husdyr.

Kongskilde Industries har hovedkontor i Danmark, men datterselskaber i mange lande rundt om i verden. Virksomheden er repræsenteret med egne selskaber i 13 lande og med produktion i 5 lande.

Hvad var behovet?
Kongskilde Industries er en større traditionel landbrugsteknologisk virksomhed, der trængte til fornyelse og innovation i deres produkter og image. Kongskilde Industries havde behov for nye løsninger inden for KORN segmentet til understøttelse af øget sporbarhed og bedre processtyring i forbindelse med oplagring af kort og frø ved at ved at bygge på den sensorteknologi, som Webstech havde udviklet.

Hvad var samarbejdet?
I 2011 indgik Webstech et strategisk partnerskab med den etablerede virksomhed Kongskilde Industries og deres afdeling for korn. Selve produktet[14] var udviklet af Webstech, da samarbejdet begyndte.

Det innovative i samarbejdet var at anvende Kongskilde Industries' salgskanaler som en måde at kommercialisere sensorbolden og løfte Webstech ud på markedet. Kongskilde Industries fik forhandlingsretten til Webstech produktet og var dermed eneforhandler på produktet.

Webstech havde 100 procent rettigheden til sensorbolden. Forhandleraftalen gav Kongskilde Industries mulighed for at købe et antal sensorbolde, som skulle sælges på bl.a. messer. Desuden var formålet at videreudvikle på Webstechs trådløse sensornetværk og indarbejde den nye teknologi i Kongskilde Industries' koncepter for tørresystemer.

Disse nye produkter blev lanceret ved Agromek 2014.

Agro Business Park havde hjulpet Webstech med at identificere en mulig samarbejdspartner, der kunne hjælpe med at forhandle sensorbolden og få Webstech ud på markedet. De henvendte sig til en række større virksomheder, heriblandt Kongskilde Industries. Webstech og Kongskilde Industries kendte til hinanden forud for samarbejdet. Men det var først ved et faciliteret møde hos Agro Business Park, at virksomhederne besluttede sig for at samarbejde.

Hvad er resultatet?
Samarbejdet endte i et opkøb af teknologien for Kongskilde Industries. Derudover er opfinderen og udviklerne fra Webstech ansat i Kongskilde Industries i dag.

[14] Selve sensorbolden er baseret på ny teknologi og er en stor innovation i forhold til tørring af korn på gårde og hos landmænd. Typisk bliver korn tørret i store haller, hvor det ligger i store bunker og tørrer mere eller mindre tilfældigt. Men denne tørremetode kan betyde, at kornet mister værdi, fordi en stor del af kornet ikke tørrer ordentligt og dermed udvikler stoffer, som kan være sundhedsskadelige.

Kan testsalg bane vejen for at blive listet hos supermarkederne?

Om Dansk Supermarked
Dansk Supermarked (DS) er etableret i 1964 og har 1.400 butikker i fire lande. 2 mio. kunder forsynes hver dag med dagligvarer og alverdens nonfoodvarer gennem kæderne Føtex, Bilka, Netto og Salling og web-shoppen Bilka.dk. Koncernen har i alt 32.000 medarbejdere i Danmark og yderligere eksport til samt 10.500 medarbejdere i Netto Sverige, Tyskland, Polen og UK. Dansk Supermarked ejes af Salling-fondene (81%) og A.P. Møller-Mærsk (19%) og omsætter for ca. 57 mia. kr. årligt. Koncernen er Danmarks største detailhandler med en markedsandel på 35%.

Koncernen åbnede i april 2014 et nyhedsområde i Bilka Tilst, hvor Bilka kunne samle egne "own label" nyheder, nyheder fra eksisterende leverandører samt nyheder fra nye mindre leverandører.

Kravet til de nye mindre leverandører var medlemskab af Danish Food Cluster (DFC) – en nystartet klyngeorganisation. Danish Food Cluster har markedsført nyhedsområdet gennem sine medlemmer (124) samt gennem samarbejdspartnere som Syddansk Fødevareklynge og Future Food Innovation – Region Midtjyllands fødevaresatsning. "Nyhedsområdet" var tænkt som en eksperimenterende ny platform for mindre fødevareproducenter i forhold til at teste nye produkter, koncepter mv. "Nyhedsområdet" var et eksperiment og dermed frakoblet DS's eksisterende indkøbs- og logistiksystem.

Om Growers Cup
Coffeebrewer Nordic A/S er firmaet bag brandet Grower's Cup. Growers Cup er en yngre virksomhed fra 2008.

Virksomheden har 9 medarbejdere og en forventet omsætning på 8 mio. kr. i 2015. Virksomheden har patent på at udvikle og producere en kaffebrygger, som kan stå selv. Patentet vedrører alle varme drikkeposer med filter, som kan stå selv på bordet eller jorden. Ideen til Growers Cup opstod hos Ulrik Skovgaard Rasmussen i 2003 og var 6 år undervejs, før at engangskaffebryggeren fandt sin endelige form omkring 2009.

I 2010 blev kaffebryggeren lanceret til salg i vin- og specialbutikker, salg i outdoor-butikker og lignende, som del af et mini-

barkoncept på hoteller samt som mødekaffe i virksomheder. Dette koncept er stadigt levedygtigt, dog ser Growers Cup, at dagligvaremarkedet nu er parat til engangskaffebryggeren pga. at lignende produkter som eksempelvis kapselkaffe som Nespresso er blevet populære. I dag er det danske marked en marginal del af forretningen. Japan, USA, Sydkorea og Frankrig er vigtige markeder. Growers Cup har etableret salgskanaler i 29 lande, deriblandt 270 butikker i Japan.

Hvad var behovet?
Iværksættervirksomheden Growers cup havde brug for en vej til markedet og for at skabe nogle solide salgssteder for sit nye innovative produkt. Målet for de nye iværksætteres produkter er at blive listet nationalt hos supermarkederne, sådan at deres produkter bliver registreret som en del af sortimentet. Dansk Supermarked ønskede at være med til at udvikle fødevareinnovationen i Danmark og på forespørgsel af Danish Food Cluster at støtte op om lokale iværksættere.

Dette skulle ske ved at tilbyde producenter at få afprøvet deres produkter i Nyhedsområdet i Bilka i Tilst. Den overordnede hensigt fra DS' side var at give iværksætterne bedre muligheder for at afsætte deres produkter på sigt, ved at de kunne lære af deres testsalg.

Hvordan var samarbejdet
Samarbejdet startede ved at Growers Cup blev tilbudt at sælge sine produkter på Bilkas nyhedsstand over en todages periode i foråret 2014. Matchet imellem Growers Cup og Dansk Supermarked var formidlet igennem Danish Food Cluster, og aftalen imellem virksomhederne bestod i en standardaftale på ca. 20 sider Growers cup værdsatte vejen ind i supermarkedskoncernen men oplevede samtidig, at Bilka ikke var parat til at modtage konceptet, der var ikke hylder til rådighed, og dataopsætningen til produktets pris var ikke parat ved ankomst.

Bilka oplevede, at der simpelthen ikke var nok flow af nyheder fra iværksættere igennem "Nyhedsområdet", samt at nogle af de små producenter ikke var klædt på til opgaven, deres produkter blev udsolgt og ikke erstattet igen. Både DS og DFC startede projektet uden lignende erfaringer, og det var ikke prioriteret at source de mindre virksomheder med nye produkter samt sikre paratheden til at modtage disse. Særligt var der ikke ofret ressourcer nok på "tillidsskabelsen", sikring af parathed fra begge sider inklusiv forventningsafstemning.

Hvad var resultatet
Under 10 nye mindre leverandører har benyttet sig af tilbuddet om test i Bilka Tilst. Og kun ét produkt er indmeldt i DS - nemlig Growers Cup. Både DS og Danish Food Cluster havde håbet på et langt større antal. DS har forsøgt at forberede sig med en ny lettere indmeldelsesprocedure for nye varer. Fx er standardaftalen på ca. 20 sider skåret ned til ganske få sider og få punkter, som nye mindre leverandører har skullet opfylde. Der har dog ikke været indmeldt nye produkter siden sommerferien, og "Nyhedsområdet" er nedlagt.

Growers Cup's samarbejde med Bilka Tilst førte dog til endnu en mulighed for at komme på hylderne, nu i samarbejde med Føtex Food (FF) butikkerne i sommeren 2014. Her blev 2000 kaffebryggere solgt, og Growers Cups danske salgschef, Christoffer Nielsen, oplevede at han lærte meget af denne nye kontakt med DS' indkøber Uffe Ramdal Kristensen, som han forhandlede aftalen med.

Er der en vej frem for "Nyhedsområdet"?
Bilka vil stadig gerne have Danmarks største sortiment af fødevarer, og Uffe Ramdal Kristensen fra DS vil ikke afvise en version 2 af "nyhedsområdet". Men det kræver flere ressourcer, der sourcer produkterne til DS, bedre uddannelse af de potentielle leverandører (DS stiller gerne op en halv eller hel dag og fortæller om detailhandlen, og det at være leverandør til DS), afklaring af de gensidige forventninger, bedre fortællinger om produkterne og måske skal der være en fuldtidsperson, som agerer mediator, og som kan klare det praktiske i forhold til indmeldelse i DS, logistik, fakturering osv.

Læring – hvorfor er det gået, som det er?

- Der har været et for lille flow af nye produkter igennem "Nyhedsområdet", hvilket har gjort området uinteressant for DS. En grund kunne være, at mange af de mindre producenter, som er introduceret for ideen, har været lidt skræmte af, om DS efter en evt. indmelding ville presse i pris eller source produktet i udlandet efter kort tid på hylderne. En manglende tillid mellem stor og lille har derfor sandsynligvis gjort sig gældende.
- Der har ikke været opstillet succeskriterier for salget af de nye produkter, hvilket har været til frustration for iværksætterne. Fra DS' side har det dog ikke været målet at opstille mål, da deres overordnede hensigt udelukkende var at give iværksættere mulighed for at afprøve deres produkter – ikke at indmelde deres varer i sortimentet.
- Uffe Ramdal Kristensen, Dansk Supermarked, synes, at der fra både iværksætternes og DS' side har manglet en formidling af produkternes historie i forhold til ideen, oprindelsen og egenskaberne ved produkterne, som kunne have højnet interessen for nyhedsområdet, og som kunne have sikret et større gensalg af produkter.

Forskellige forventninger sætter brød på stand-by

Om Dansk Supermarked
Dansk Supermarked (DS) er etableret i 1964 og har 1.400 butikker i fire lande. 2 mio. kunder forsynes hver dag med dagligvarer og alverdens nonfoodvarer gennem kæderne Føtex, Bilka, Netto og Salling og web-shoppen Bilka.dk. Koncernen har i alt 32.000 medarbejdere i Danmark og yderligere eksport til samt 10.500 medarbejdere i Netto Sverige, Tyskland,Polen og UK.

Dansk Supermarked ejes af Salling-fondene (81%) og A.P. Møller-Mærsk (19%) og omsætter for ca. 57 mia. kr. årligt. Koncernen er Danmarks største detailhandler med en markedsandel på 35%.

Koncernen åbnede i april 2014 et nyhedsområde i Bilka Tilst, hvor Bilka kunne samle egne "own label" nyheder, nyheder fra eksisterende leverandører samt nyheder fra nye mindre leverandører. Kravet til de nye mindre leverandører var medlemskab af Danish Food Cluster (DFC) – en nystartet klyngeorganisation.

Danish Food Cluster har markedsført nyhedsområdet gennem sine medlemmer (124) samt gennem samarbejdspartnere som Syddansk Fødevareklynge og Future Food Innovation – Region Midtjyllands fødevaresatsning. "Nyhedsområdet" var tænkt som en eksperimenterende ny platform for mindre fødevareproducenter i forhold til at teste nye produkter, koncepter mv. "Nyhedsområdet" var et eksperiment og dermed frakoblet DS's eksisterende indkøbs- og logistiksystem.

Om Simitci
Virksomheden Simitci har skabt brødkonceptet Sultan Brød og ledes og administreres af de to brødre Ahmet (27) og Murat (25) Günes. Simitci er etableret i januar 2014, og i maj 2014 vandt de iværksætterprisen fra Rotary-klubberne i Aarhus.

Simitci brødkonceptet stammer fra en osmannisk historiefortælling om, hvordan sultanen samlede rigets absolut dygtigste bagere på sit palads for at udvikle et særligt brød til ære for ham. Brødet kaldte man for simit og bagerne for Simitci. Det eksklusive brød var forbeholdt sultanen og hans udvalgte elitesoldater, der fik brødet som en gave, som skulle give dem styrke. Brødet er belagt med over 25 forskellige slags sesam, der først er simret i vindruesirup i 24 timer. Murat Günes har besøgt utallige bagermestre i Istanbul for at afdække historien bag brødet.

Siden har brødrene udviklet deres egne prototyper og testet brødet på 400 personer. Ahmet Günes blev kåret som et af de 100 største talenter i dansk erhvervsliv af Berlingske Business pga. sit arbejde med innovation og konceptudvikling i 2012. Han

INNOVATION MELLEM MODNE VIRKSOMHEDER OG IVÆRKSÆTTERE I FØDEVAREKLYNGEN

blev nomineret til CSR AWARDS 2012 og vandt INTEGRATIONS-PRISEN 2012 med LEAD THE TALENT-projektet.

Status for virksomheden i marts 2015 er, at virksomheden holder en pause, indtil man finder det rette koncept omkring brødet og et større forretningsmæssigt potentiale.

Hvad var behovet
Iværksættervirksomheden Simitci havde brug for en vej til forbrugermarkedet og ønskede en listing hos supermarkederne for at få deres brød ind som en del af supermarkedernes sortiment. Dansk Supermarked ønskede at være med til at udvikle fødevareinnovationen i Danmark og på forespørgsel af Danish Food Cluster at støtte op om lokale iværksættere. Dette skulle ske ved at tilbyde producenter at få afprøvet deres produkter i Nyhedsområdet i Bilka i Tilst. Den overordnede hensigt fra DS' side var at give iværksætterne bedre muligheder for at afsætte deres produkter på sigt, ved at de kunne lære af deres testsalg.

Hvad var samarbejdet
Samarbejdet startede ved at Simitci fik mulighed for at sælge sine brød på Bilkas nyhedsstand i Tilst ved Århus over en to-dages periode i foråret 2014.

Matchet imellem Simitci og Dansk Supermarked var formidlet igennem Danish Food Cluster. Selve mødet mellem Simitci og DS foregik via en facilitator, Anne Bech fra Consumer Insights. Simitci havde store forventninger til samarbejdet og var begejstret for muligheden for at teste sit brød på Bilkas nyhedsstand.

Iværksætteren oplevede imidlertid, at der ikke var nogle klare procedurer for, hvordan samarbejdet mellem de to parter skulle foregå. Fx at der ikke var klare retningslinjer for, hvordan brødet skulle stå i nyhedsstanden, hvordan brødet skulle modtages, varmes og præsenteres for Bilkas kunder, hvem der tog imod iværksætteren på nyhedsstanden, og hvem der var kontaktpersonen. Iværksætteren fik heller ingen oplysninger om, hvordan produktet klarede sig salgsmæssigt, og hvornår iværksætteren ville få besked på, om DS var interesseret i et samarbejde. Både DS og Simitci startede samarbejdet uden lignende erfaringer.

Samlet vurderes det, at der har været behov for at bruge flere ressourcer på "mødet" mellem parterne, inden produktet præsenteres på nyhedsstanden for at opbygge tillid mellem partnerne, give plads til spørgsmål og afstemme forventninger. Det vurderes også, at der har været behov for en afslutning på samarbejdet, hvor parterne mødes for at udveksle erfaringer.

Et sådan møde har fundet sted mellem DS og Danish Food Cluster samt den tilknyttede facilitator, men der har ikke fundet et møde sted mellem DS og iværksætteren, hvilket kunne have givet værdifuld viden.

Hvad er resultatet?
Simitci fik testet deres produkt af i Bilka i Tilst og oplevede et salg, der var 3-4 gange større end forventet.
DS ønskede dog ikke at indmelde Simitci i sortimentet, da produktet ikke passede ind. Det var en stor skuffelse for Ahmed Günes, der ved samarbejdets start havde en forventning om, at hans produkt havde en chance for at komme ind på hylderne i DS. Fra DS's side havde hensigten hele tiden blot været at tilbyde iværksættere en mulighed for at afprøve produkter og ikke at skabe forhåbninger om et fremadrettet leverandørsamarbejde.

Casen er derfor et godt eksempel på et samarbejde, hvor forventningsafstemningen mellem iværksætteren og den modne virksomhed har manglet. Af de 10 nye mindre leverandører, der benyttede sig af tilbuddet om at teste deres produkter i Bilka Tilst, var det kun Growers Cup som blev indmeldt i DS (jf. case 4).

Mejeriprodukter med udsigt til længere holdbarhed

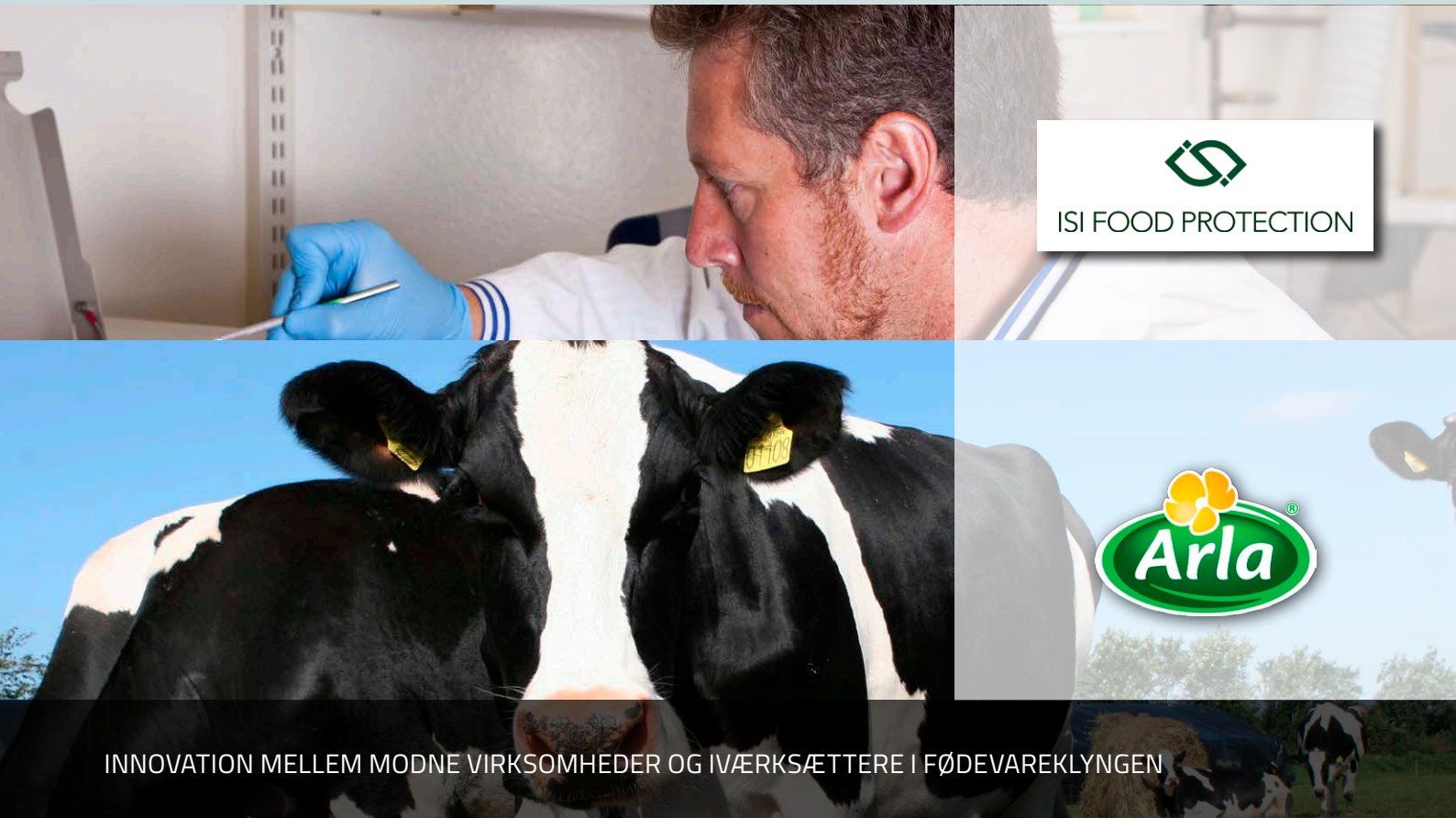
Om ISI Food Protection
ISI Food Protection er en bioteknologisk virksomhed, der arbejder med fødevarebeskyttelse. Virksomheden tilbyder rådgivning og analyser indenfor alt der har med fødevaremikrobiologi at gøre. Kerneekspertisen ligger i at styre/kontrollere uønskede mikroflora og minimere risikoen fra sygdomsfremkaldende bakterier i fødevarer.

Virksomheden tilbyder bl.a. support til produktudvikling, undersøgelse og test af holdbarhed, problemflora og produkters mikrobiologiske sikkerhed, egenkontrolanalyser, artsdifferentiering (hest eller gris i oksekød) samt rådgivning og sparring omkring analyseresultater og lovgivning.

Derudover indgår virksomheden i en række forskningsprojekter med virksomheder inden for fødevarebranchen. ISI Food Protection blev etableret i 2010 og har 8 ansatte i 2014. Virksomheden har adresse i Agro Food Park i Aarhus.

Om Arla Foods
I 2000 fusionerede det svensk andelsmejeri Arla med den danske mejerivirksomhed MD Foods. Fusionen var startskuddet til en strategisk prioritering fra Arla om at blive en af verdens største mejerivirksomheder.

I dag er Arla Foods det 6. største mejeriselskab i verden baseret på fusioner og opkøb af mejerier i bl.a. Tyskland, Storbritannien og Holland.



INNOVATION MELLEM MODNE VIRKSOMHEDER OG IVÆRKSÆTTERE I FØDEVAREKLYNGEN

Arla Foods er et andelsselskab, ejet af knap 13.500 mælkeproducenter fra 7 forskellige lande, og har ca. 19.000 medarbejdere globalt. Hovedkontoret er i Danmark. Virksomheden har en række produktkategorier, bl.a. mælk og syrnede mælkeprodukter, ost, mælkepulver, smør og blandingsprodukter. Produkterne sælges i mere end 100 lande.

I 2014 solgte Arla Foods på globalt plan mejeriprodukter til en værdi af i alt 10,6 mia. Euro. Arla Foods kernemarkeder er Storbritannien, Sverige, Tyskland, Danmark, Finland og Holland.

Hvad var behovet?
Mælkekvoterne i Europa frigives i foråret 2015. Det betyder, at Arla er forpligtet til at tage mod langt mere mælk fra deres ejere (landmændene), end de gør i dag. Der er derfor stor fokus på at udvikle og forbedre produkter til fjerntliggende markeder, herunder fjernmarkeder som Mellemøsten, Afrika og Kina.

De nye markeder fordrer en tilpasset eller ny type af mejeriprodukter, som har længere holdbarhed, og som kan fragtes under andre forhold end dem, man typisk er vant til i dag (fra køledisk til forbrugernes køleskab). I 2013 annoncerede Arla, at de ville etablere deres globale Innovationscenter i Agro Food Park i Aarhus i 2016. Som følge heraf lukker Arla deres patologiske laboratorium i Stockholm. I stedet for at etablere et nyt laboratorium i Aarhus, ser Arla Foods dette som en mulighed for at gøre brug af kompetencer, som allerede findes i nærområdet. Det er en oplagt mulighed, da ISI Food Protection besidder specialiserede kompetencer inden for biobeskyttende løsninger mod uønskede mikroorganismer og tilmed holder til i nærheden af det kommende innovationscenter. Arla forventer, at samarbejdet vil lede til nye og forbedrede produktløsninger, og give Arla adgang til den nyeste viden på området.

Hvad var samarbejdet?
I 2014 indleder Arla Foods og ISI Food Protection dialog om et strategisk innovationssamarbejde/partnerskab, som skal danne rammen om et længerevarende samarbejde mellem de to virksomheder. Helt konkret skal det strategiske partnerskab resultere i, at Arla Foods løbende kan teste deres produkter hos ISI Food Protection, og at medarbejdere fra Arla Foods og ISI Food Protection indgår i forskellige typer af innovationsprojekter, som er med til at løfte begge virksomheder.

Samarbejdet skal lede til nye udviklingsprojekter og en tættere integration og udveksling af viden, mellem medarbejdere i de to virksomheder.

Arla har en klar forventning om, at der skal være høj grad af fleksibilitet (altså at få adgang til ISI's patogene laboratorium og ISI's medarbejdere, når Arla har behov for det). Arla er derfor også bevidste om, at de skal investere tid og ressourcer i laboratoriet for at sikre fuld fleksibilitet. Det strategiske partnerskab mellem Arla Foods og ISI Food Protection fordrer stor åbenhed og tillid hos begge parter, da fortrolige informationer og data bliver tilgængelige og delt mellem udvalgte medarbejdere i de to virksomheder.

De indledende samarbejdsprojekter mellem de to virksomheder har derfor været afgørende for at lære hinanden at kende og opbygge tillid mellem partnerne. Virksomhederne er i en fase, hvor man drøfter principper for samarbejdet og afstemmer forventninger (fx betalingsfrister, fortrolighedserklæringer, kommercialisering af forskningsresultater, IPR, etc.).

Medio december 2014 mødtes nøglepersoner fra de to virksomheder, som skal arbejde videre med at formalisere det strategiske partnerskab mellem Arla Foods og ISI Food Protection. Der er en forventning fra begge parter om, at samarbejdet formaliseres i 2015. De to virksomheder mødte hinanden på en konference, og på den måde var deres møde ikke direkte faciliteret.

Hvad er resultatet?
Samarbejdet er kun lige begyndt, og derfor er der endnu ingen resultater. Men for Arla skal samarbejdet bidrage til udvikling af nye typer af mejeriprodukter, som har længere holdbarhed, og som kan afsættes på nye fjernmarkeder.

For ISI Food Protection skal partnerskabet resultere i et længerevarende samarbejde med Arla Foods, som kan være med til at udvikle og skabe vækst i virksomheden, skabe en kritisk masse af specialiserede medarbejdere og tiltrække nye kunder inden for andre segmenter end mejeri.

Netop virksomhedens vækstambitioner anses som vigtige for Arla, da der i virksomheden er et stort ønske om at opbygge stærke kompetencer inden for biobeskyttende teknologier.

Interviewliste

Accelerace
Christian Hvashøj
Business Accelerator og Investor

Agro Business Park
Lars Visbech Sørensen
Direktør

Agro Food Park
Søren Madsen

Arla
Lise Kildemark
Head of Open Innovation and Suppliers

Arla
Paul Cornillon
Head of the Arla Strategic Innovation Centre

Avention/fresh Air Europe F
Michael Steensberg
Direktør

Baarsøe Management
Kim Baarsøe
Ejer og direktør

Blue Workforce
Preben Hjørnet
Ejer

Consumer Insights
Anne Bech
Ejer og grundlægger

Consumer Insights
Anne Bech
Ejer og grundlægger

Danish Crown
Bo R Hansen

Danish Crown
Jesper Frørup
VP Operations

Danish Crown
Søren Rosenkrans Riber
R&D manager

Danish Food Cluster
Lone Ryg Olsen
CEO

Dansk Supermarked
Uffe Ramdal Kristensen
Indkøber

Easy Food
Flemming Paasch
Direktør

Easy Food
Kirsten Møller Jensen
Innovationschef

Endelave Seaweed Aps.
Bjarne Ottesen
Formand

Esbjerg Maritime Service
Søren Hvorslev
Salgsdirektør og medejer

Friland
Henrik Biilmand
Direktør

Future Food Innovation
Gyda Bay
Innovationschef

GenoSkan
Rikke Kaa Vingborg
Direktør

Growers Cup
Christoffer Nielsen
Key Account Sales Coordinator

ISI Food Protection
Dieter Elsser Graversen
Ejer og grundlægger

ISI Food Protection
Anne Elsser Graversen
Ejer og grundlægger

KMC
Hans Nicolai Hansen
Adm direktør

Moow
Dan Prangsgaard
Partner

Ocean Team Scandinavia
Jens Peter Thomsen
Adm. direktør

Philips
Jens Ole Pedersen
Forretningsudvikler

PhytAge Aps
Jan-Elo Jørgensen
Direktør

Sahara Hot Nuts og Dessertfabrikken
Per Rønn Christensen
Ejer og grundlægger

Simitchi
Ahmed Günes
Ejer og grundlægger

Stenalt Gods
Dorte Mette Jensen
Ejer

Syddansk Universitet
Kristin Munksgaard
Lektor

Tulip
Lisbeth Bisgaard Thomsen
Innovationschef

Virtual Lab
Allan Frikke Hansen
CEO

Webstech
Sten Andersen
CEO

Waageningen Universitet
S. Omta
Professor

Udgivelse:	Rapporten er en casebaseret guide til strategisk samarbejde om innovation, der er støttet af Industriens Fond
Design og produktion:	CrossMind Reklamebureau A/S
Produceret:	Foråret 2015

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Projektet "Next practice modeller for åben innovationssamarbejder mellem vækstiværksættere og den etablerede industri på fødevareområdet" er et 2-årigt projekt støttet af Industriens Fond.

REG X

SYDDANSK UNIVERSITET

FUTURE FOOD INNOVATION

Entrepreneurship Centre ...fostering entrepreneurship

DANISH FOOD CLUSTER

AGRO FOOD PARK