

Analyse af Landmad butikkernes effekt

Betydning for udvikling og vækst ved leverandører



Karen Hamann

IFAU Institutet for Fødearestudier &
Agroindustriell Udvikling ApS

Marts 2016



LANDMAD I BILLEDER



*Udvikling og innovation
fra bonden til kunden*



*Cafe' inde & ude
"Ta' med mad"*



Landmad i Grenå



*Indretning i "Bonderusstil"
altid hyggeligt at komme her*



*Egenproduktion
TA' VORES GODE
BONDEBRØD
MED HJEMTIL
SUPPEN*



*ØKOLOGISKE
GRØNTSAGER
& 3 PORRE 4,15
ØKOLOGISKE
ÆBLER*



Indhold

| | |
|---|----|
| Sammendrag | 4 |
| Kapitel 1 Indledning..... | 6 |
| 1.1 Om rapporten | 6 |
| 1.2 Om Landmad | 7 |
| Kapitel 2 Landmads leverandørgruppe..... | 9 |
| 2.1 Beskrivelse af leverandørgruppen | 9 |
| 2.1.1 Landmads sortiment | 9 |
| 2.1.2 Om leverandørerne | 10 |
| 2.2 Motivation for at levere til Landmad | 11 |
| 2.2.1 Hvorfor vælge Landmad som afsætningskanal | 11 |
| 2.2.2 Forudsætninger for at blive leverandør | 11 |
| Kapitel 3 Resultater for leverandørerne som følge af samarbejde med Landmad | 13 |
| 3.1 Vækstorienterede og Eksponeringssøgende leverandører | 13 |
| 3.2 Kvantitative effekter for leverandørerne..... | 14 |
| 3.2.1 Vækstorienterede virksomheder | 14 |
| 3.2.2 Eksponeringssøgende virksomheder | 15 |
| 3.3 Landmads koncept og betydning for vækst..... | 16 |
| 3.3.1 Afsætning i butik og webshop | 16 |
| 3.3.2 Sortiment og samarbejde om nye produkter | 16 |
| 3.3.3 Udvidelse af leverandørernes produktion | 17 |
| Kapitel 4 Incitamenter og udfordringer i forretningskonceptet Landmad..... | 19 |
| 4.1 Incitamenter i forretningskonceptet Landmad..... | 19 |
| 4.2 Udfordringer i samarbejdet med Landmad | 20 |
| Kapitel 5 Landmads betydning for leverandørerne | 22 |
| 5.1 Landmad åbner mulighed for leverandør-dreven nytænkning..... | 22 |
| 5.2 Landmads nyskabende værdikæde | 23 |
| 5.3 Afslutning | 25 |
| Bilag 1 Respondenter | 26 |
| Bilag 2 Spørgeskema til interviews | 27 |

Sammendrag

Denne rapport har til formål at afdække og beskrive de effekter, som butikskonceptet Landmad medfører for dets leverandører som følge af samarbejdet. Rapporten er baseret på interviews med 16 leverandører til Landmad. Det er hensigten med rapporten, at den kan pege på vækstfaktorer samt bidrage med inspiration og erfaringer, der kan styrke lokale og nationale satsninger målrettet vækst i den danske fødevarersektor.

Landmad som forretning og koncept er drevet af **ildsjæle**. Det gælder både ved producenterne og i Landmad. Der er en tydelig glæde blandt leverandørerne ved at fortælle om Landmad og hvordan konceptet har ramt et tomrum i markedet for kvalitetsfødevarer. Det står klart, at **et tæt samarbejde med Landmad driver leverandørernes vækst; fremmer produktudvikling; samt styrker markedsføring og kreativitet.**

Landmad er grundlagt af Louise Dolmer i 2013, hvor den første butik blev etableret i Grenå. Ideen til forretningskonceptet er udsprunget af efterspørgslen fra forbrugere, der søger kvalitetsfødevarer fra lokale producenter, men som også søger en måde at undgå at køre rundt til adskillige gårdbutikker for at købe produkterne. Den løsning tilbyder Landmad, idet konceptet "bringer gårdbutikken til byen". Landmad tilstræber samarbejde med socialøkonomiske virksomheder, er meget fokuseret på at reducere madspild fra butik og café, og opererer med en meget lav spildprocent. Landmad tæller nu (marts 2016) 5 butikker (Grenå, Silkeborg, Helsingør, Roskilde og Horsens), og kæden forventer at nå 20 butikker i 2017 og 50 butikker i 2020 fordelt i hele Danmark fra Skagen til Gedser. Landmad er således et butikskoncept, der gør det muligt for en lille producent at blive national leverandør.

Landmads leverandører omfatter en bred gruppe af især mindre producenter af kvalitetsfødevarer indenfor kolonial, frost og køl. I relation til Landmads koncept anses produkter med særlige eller unikke kvalitets karakteristika som kvalitetsfødevarer. Det er f.eks. den håndværksmæssige fremstillingsmetode, de særlige råvarer, det innovative produkt, eller produktets lokale tilknytning. Analysen har defineret 2 grupper af leverandører. Grupperne er defineret ud fra leverandørernes karakteristika og samhandlen med Landmad. Den ene gruppe, de **Vækstorienterede**, består primært af yngre virksomheder (etableret i 2010 eller senere), altså virksomheder med relativt få års erfaring med fødevarerproduktion og afsætning. Den anden gruppe, de **Eksponeringssøgende**, omfatter lidt større virksomheder, som har mellem 10 og 20 års erfaring i produktion, afsætning og markedsføring af fødevarer.

For de 9 **Vækstorienterede** producenter er Landmad en meget væsentlig faktor for netop at skabe vækst hos virksomhederne; primært i kraft af at det voksende antal butikker aftager en stadig større mængde fra den enkelte producent. Som følge af samarbejdet med Landmad er den samlede omsætning for de 9 Vækstorienterede virksomheder steget fra ca. 1 mio. kr. i 2013 til ca. 3 mio. kr. i 2015, og forventningerne til 2017 er ca. 7 mio. kr. Det er en meget **markant fremgang**. Landmad står for mellem 10 og 20 % af de Vækstorienterede virksomheders afsætning, og for nogle helt op mod 40 %.

Hovedparten af de 7 **Eksponeringssøgende** virksomheder har i forvejen opbygget en bred national distribution til specialbutikker (især drikkevarer) eller arbejder med andre afsætningsmuligheder som eksport eller egne initiativer som f.eks. webshops. Det er karakteristisk for de Eksponeringssøgende virksomheder, at Landmad kun står for ca. 5 % eller mindre af omsætningen. Det peger på, at virksomhederne i gruppen primært bruger samarbejdet med Landmad til at præsentere produkterne og opbygge dialog med kunderne, men salg har selvfølgelig en stor betydning også. Derved får samarbejdet

med Landmad en anden dimension end afsætning for at skabe vækst – hvilket er den primære faktor, som de Vækstorienterede virksomheder efterspørger.

Landmad spiller en central rolle for at fremme produktudvikling ved leverandørerne. Ideerne til nye produkter kommer fra producenterne selv og gennem sparring med Landmad, herunder også specifikke ønsker fra Landmad til produkter, som derefter er blevet realiseret af leverandørerne. Flere af sidstnævnte sælges i dag under kædens eget mærke "Landmad" og er udviklet eksklusivt til kæden. Det gælder f.eks. stikkelsbærketchup og et sortiment af bake-off brød. Producenterne omtaler denne form for udvikling som positivt for samarbejdsrelationer og anfører, at det styrker innovation og kreativitet i butik såvel som ved producent.

Producenterne er ikke i tvivl om, at Landmads koncept er et rigtig godt match til virksomhederne; det gælder Landmads profil, sortiment, historie, afsætning og størrelse. Således har Landmad opfyldt et behov for en afsætningskanal ved de mindre producenter af danske kvalitetsfødevarer og drikkevarer. Det er tydeligt, at producenternes forventninger til Landmads ekspansion er store og at producenterne forventer en stigende afsætning som følge heraf.

Som følge af kædens ekspansion både i antal butikker og øget udbredelse i Danmark vil kravene til logistik og forretningsprocesser øges for Landmads administration, de enkelte butikker og ikke mindst leverandørerne. Med en leverandørgruppe, der er lokaliseret over hele landet (men flest i det centrale Jylland) betyder det at, der er omfattende og tiltagende krav til logistik og kapacitet. På spørgsmålet om hvad producenternes største barrierer er for at være med i det voksende Landmads-koncept, er svaret typisk "egne ressourcer" defineret som egen tid og de økonomiske ressourcer.

Landmad har bevist sig som et koncept, der skaber vækst gennem øget afsætning og intensiveret produktudvikling ved leverandørerne uagtet om det er blandt de Vækstorienterede eller Eksponeringsøgende virksomheder. Landmad er et omdrejningspunkt for at knytte leverandørerne tættere sammen for at stimulere udviklingsarbejde og erfaringsudveksling. Kreativiteten er meget stor hvad angår nye produkter og nye koncepter, der kan bringes ind i Landmad – vel at mærke forslag fra både producenter og Landmad. Det peger sammenfattende på, at **der er et fortsat uudnyttet potentiale i Landmad som forretning OG som vækstfaktor for (mindre) producenter af kvalitetsfødevarer.**

Kapitel 1 Indledning

1.1 Om rapporten

Denne rapport har til formål at afdække og beskrive de effekter, som butikskonceptet Landmad medfører for dets leverandører som følge af samarbejdet. Derved sammenfatter rapporten de tiltag, som er nødvendige for at et koncept som Landmad gennem egen vækst kan medvirke til at skabe vækst og udvikling ved leverandørerne. Det er hensigten med rapporten, at den kan pege på vækst drivere og bidrage med inspiration og erfaringer, der kan styrke lokale og nationale satsninger målrettet vækst i den danske fødevarersector.

De leverandører, som danner grundlag for nærværende rapport, fremstiller og afsætter "kvalitetsfødevarer". Det er produkter, som i denne sammenhæng **defineres** som

- Fødevarer og drikkevarer, der er fremstillet af råvarer hvor smag og kvalitet (inkl. dyrevelfærd) er de vigtigste parametre og;
- Hvor produkterne derudover indeholder andre værdier som en håndværksmæssig eller gammeldags fremstillingsmetode og gerne har;
- Et særligt lokalt tilhørsforhold eller oprindelse;
- Eller fremstår som en særlig delikatesse, specialitet eller innovativt fødevarerprodukt.

Den definition af kvalitetsfødevarer omfatter derfor et **bredt spektrum af unikke og eksisterende produkter** – og den rummer **potentiale for en fortsat udvikling** af sortimentet.

Rapporten er udarbejdet på opdrag fra Region Midtjylland (afdeling for Regional Udvikling - Fødevarer teamet) på foranledning af erhvervsminister Troels Lund Poulsens spørgsmål til Future Food Innovation. Karen Hamann, IFAU Institut for Fødevarerstudier & Agroindustriel Udvikling ApS har stået for gennemførelsen af analysen. Opgaven er gennemført i perioden februar-marts 2016. Det anvendte billedmateriale er venligst stillet til rådighed af Landmad.

Evalueringen omfatter både kvalitative og kvantitative effekter, som producenterne har oplevet forud for samarbejdet og som følge af samarbejdet med Landmad. Effektvurderingen omfatter årene 2013-2015 (de oplevede effekter) og 2015-2017 (de forventede effekter). Landmad startede i november 2013 med butikken i Grenå, og åbnede de første 3 franchise butikker (Silkeborg, Roskilde og Helsingør) i efteråret 2015. Den nyeste Landmads butik er åbnet i Horsens i marts 2016, så kæden nu omfatter 5 butikker. De identificerede effekter for leverandørerne er således opnået indenfor et temmelig kort tidsrum.

Rapporten er udarbejdet på baggrund af telefoninterviews med 16 leverandører til Landmad fordelt på nationale og lokale leverandører. Respondenterne er identificeret af Louise Dolmer (stifter af og direktør for Landmad) ud fra kriterier om leverancer siden kædens start, tæt samarbejde eller der er tale om små og meget lokale eller innovative virksomheder. Interviews med leverandører dækker 60 % af Landmads omsætning. Dermed anses datagrundlaget for at være tilstrækkelig validt til at drage konklusioner om effekter for leverandører. Herudover er der gennemført interview med Louise Dolmer, som også har bidraget med sparring og validering af rapporten. Svarene fra interviews og valideringen er sammenfattet i nærværende rapport. Efter aftale med respondenterne er der ikke anført citater, ligesom oplysninger om

tal for den enkelte virksomhed er anonymiseret. I rapporten benyttes betegnelserne "leverandørerne", "producenterne" og "virksomhederne" for de virksomheder, der leverer til Landmad **OG** som har bidraget med interviews.

IFAU har besøgt Landmad butikkerne i Helsingør og Grenå. Butiksbesøgene havde til formål at se sortiment og butikskoncept samt opleve, hvordan café og butik er integreret. Der er ikke gennemført interviews med butiksbestyrerne (franchise tagerne), idet det falder udenfor denne opgave.

Nedenfor findes en kort introduktion til Landmad; et afsnit, der har til formål at beskrive forretningskonceptet og profilere virksomheden. Herefter, i kapitel 2 er leverandørgruppen beskrevet inkl. den motivation, der fører til samarbejde med Landmad. Kapitel 3 gennemgår resultaterne af samarbejdet med Landmad fordelt på kvantitative effekter og kvalitative effekter. Endvidere beskriver kapitlet Landmads funktion som sparringspartner i forbindelse med udvikling af nye produkter. Kapitel 4 sætter fokus på leverandørernes incitamenter og udfordringer forbundet med at levere til Landmad herunder barrierer i producenternes virksomheder. Kapitel 5 sammenfatter rapporten med vægt på Landmads betydning for udviklingen i leverandørernes virksomheder herunder Landmads rolle i en nyskabende værdikæde. I bilag 1 findes en oversigt over respondenterne og spørgeskema til interviews findes i bilag 2.

1.2 Om Landmad

Landmad er grundlagt af Louise Dolmer i 2013, hvor den første butik blev etableret i Grenå. Ideen til Landmad er udsprunget af efterspørgslen ved forbrugere, der søger kvalitetsfødevarer fra lokale producenter, men som også søger en måde at undgå at køre rundt til adskillige gårdbutikker for at købe produkterne¹. Den løsning tilbyder Landmad, idet konceptet "bringer gårdbutikken til byen". Det er Landmads mission at bevare og udvikle de gode produkter fra den danske landbokultur. Landmad har plads til alle - både økologiske og ikke økologiske producenter – så længe produktet har den bedste smag og kvalitet, og der er en oplevet værdi for kunden; en værdi der kan formidles.

Landmad tæller nu (marts 2016) 5 selvstændige butikker (Grenå, Silkeborg, Helsingør, Roskilde og Horsens). Det er planen, at nå 20 butikker i 2017 og 50 butikker i 2020 fordelt i hele Danmark fra Skagen til Gedser. Det er også planen, at Landmad gennem en grossistaftale skal servicere restauranter og storkøkkener med lokale produkter. Foruden butikkerne findes der en Landmad webshop på www.landmad.dk. Webshoppen administreres fra hovedkontoret i Grenå, og producenterne leverer til butikkerne i Roskilde og Grenå, hvorfra produkterne sendes til forbrugerne.

Den første Landmad butik i Grenå fungerer i dag som Landmads test- og udviklingsbutik. Her afprøves nye produkter og nye koncepter f.eks. i cafeen. Produkternes smag og kvalitet og en nænsom håndtering af naturens afgrøder og gårdens dyr er det bærende koncept i Landmad og ved kædens leverandører². Sortimentet i Landmads butikker omfatter produkter, der sælges under kædens eget mærke "Landmad" samt produkter, der sælges med producenternes mærker.

¹ www.landmad.dk

² www.landmad.dk

Landmad er organiseret i et ApS med en bestyrelse og en direktør (Louise Dolmer). Landmads udvikling fra den første butik til det forretningskoncept, det er i dag, er finansieret ved egne midler, tilskud og ved eksterne investorer. Midler fra Future Food Innovation, LAG puljen, Væksthus Midtjylland samt lån fra Vækstfonden har understøttet Landmads etablering og vækst. Siden Landmads etablering har der været samarbejdet med hele erhvervsfremmesystemet inkl. Væksthus Midtjylland, Future Food Innovation og fødevarenetværkene Smag Djursland og Østjyllands Spisekammer. Future Food Innovation (FFI) har siden 2013 fungeret som sparringspartner for Landmad mht. kapital, netværk, løsninger, godkendelser mv. Denne sparring har fundet sted fra året før Landmad modtog økonomisk støtte fra FFI og er fortsat indtil nu. Således har Future Food Innovation ikke kun ydet sparring i forbindelse med opfølgning på den økonomiske støtte, men også ved uforudsete udfordringer for virksomheden. Det fremhæves af Landmads direktør, at den sparring har været af rigtig stor værdi for virksomhedens vækst og udvikling.

Den centrale administration i Landmad forestår koncept- og forretningsudvikling, finder nye leverandører, og håndterer markedsføringen af Landmads butikker og produkter og derigennem producenterne. Alle leverandører handler direkte med de enkelte butikker (modtager bestilling, og forestår forsendelse og fakturering af varer). Landmad har ikke et centralt faktureringsystem eller centrallager. Der er udarbejdet manualer til franchise butikkerne, således at Landmads koncept, profil og forretningsgange kan implementeres på samme måde i nuværende og kommende franchise butikker. Franchise tagere uddannes i konceptbutikken i Grenå og oplæres i Landmads filosofi og tilgang til at samarbejde med producenterne – ikke mindst i forhold til at fremme samarbejde mellem butik og producent om produktudvikling.

Kapitel 2 Landmads leverandørgruppe

2.1 Beskrivelse af leverandørgruppen

2.1.1 Landmads sortiment

For Landmad er det essentielt, at leverandørerne kommer med unikke produkter, der kan bibringe kunden en oplevelse både smags- og kvalitetsmæssigt og gennem indsigt i produktets oprindelse, historie, fremstilling eller innovative profil. Denne leverandørstrategi er af stor betydning for udvikling af Landmads butikskoncept men i høj grad også for at etablere og udvikle samarbejde med nuværende og kommende leverandører.

Landmads største butik (Grenå) har i dag ca. 1.000 varenumre. Landmad anvender en kategori-opdeling af fødevarerne, som kæden selv har defineret. Landmad forhandler således produkter fra Marken, Stalden, Hønsesuset, Urte- og frugthaven, Naturen samt Landkøkkenet; en kategoriopdeling der også anvendes på Landmads webshop.

Landmads leverandører omfatter et bredt gruppe af (mindre) producenter af kvalitetsfødevarer indenfor kategorierne kolonial, frost og køl. I relation til Landmads koncept anses produkter med særlige eller unikke kvalitets karakteristika som kvalitetsfødevarer (se afsnit 1.1). Figur 1 viser de produktkategorier, som indgår i Landmads sortiment. Kategorier med understregning indgår i analysen.

Figur 1: Produktkategorier i Landmads sortiment

Fødevarer:

Kager, brød, nøddesnacks, havre, müsli, mel, kaffe, tangprodukter, spiseolie, marmelade, chokolade, the, ketchup, dressinger, sennep, eddiker, frugtsirup, suppe, småkager, kiks, honning, pølser, ost, kød fra geder, kyllinger, kreaturer og svin.

Drikkevarer:

Øl, saft, sodavand, brændevin, vin, dessertvin, æblemost

Det er tydeligt fra interviews med leverandørerne, at der er tale om passionerede ildsjæle. Producenterne er meget opmærksomme på produkternes oprindelse, historien om produktet, dets særlige karakteristika (f.eks. ingredienser eller fremstillingsmetode), samt præsentation af produktet. Det er meget vigtigt for producenterne, at der ved afsætning i Landmads butikkerne bliver holdt fast i, at produkterne formidler den gode historie, produktets særlige egenart og historien om producenten. Dette er uddybet i kapitel 4.

2.1.2 Om leverandørerne

Landmads leverandører omfatter lokale leverandører (forsyner kun den lokale butik), regionale leverandører (forsyner et område som f.eks. Sjælland) og nationale leverandører (forsyner alle Landmads butikker). Landmad har i dag (marts 2016) godt 40 leverandører. Det oplyses i interviews, at antallet af leverandører er i fremgang. Der kommer ca. 2 nye nationale leverandører til pr. måned, og antallet af lokale leverandører er ca. 10-15 pr. butik. Alle leverandører forsyner enten en eller flere af Landmads butikker med varer, og alle leverandører indgår i Landmads webshop.

Respondenterne i interviews fordeler sig med 3 lokale leverandører og 13 nationale leverandører. Da Landmad er startet med en butik i Grenå, er det naturligt, at de første leverandører er beliggende på Djursland samt i Region Midtjylland. Siden starten i 2013 er leverandørgruppen udvidet til at omfatte producenter i Region Syddanmark, og der er indgået aftaler med regionale og lokale leverandører på Sjælland til butikkerne i Helsingør og Roskilde.

Det er karakteristisk for Landmads leverandører, at der primært er tale om små virksomheder. Det er typisk virksomheder, som drives af mand og kone med løs hjælp efter behov og sæson. Det er i interviews oplyst, at virksomhedernes omsætning varierer mellem 800.000 kr. og op mod 10 mio. kr. Den gennemsnitlige omsætning er ca. 2 mio. kr. for de leverandører, som indgår i denne analyse.

De fleste respondenter anførte, at de havde etableret eget produktionsanlæg - især til fremstilling af drikkevarer. Få producenter benyttede sig af lejede faciliteter "i byen" som f.eks. bagerier. Endelig er der en gruppe producenter, som kun fremstiller råvaren (f.eks. kød eller korn) og som samarbejder med andre om forarbejdningen. I denne situation fremhæver producenterne, at det er vigtigt at "håndværket" er i orden hos samarbejdspartnere som f.eks. slagteren og pølsemakeren.

Hovedparten af Landmads leverandører sælger deres produkter gennem flere afsætningskanaler. Typisk står Landmad for mellem 5 og 15 % af producenternes omsætning, men der er identificeret eksempler på over 50 % af omsætningen. Producenterne er selektive med hensyn til valg af afsætningskanal. Fra interviews står det klart, at producenterne sælger deres varer gennem afsætningskanaler, der er med til at fremhæve de særlige værdier i produktet. Således anvender producenterne følgende afsætningskanaler:

- Specialfødevarerbutikker (vinbutikker, ostehandlere, kaffebutikker, Torvehallerne i København)
- Andre specialbutikker (gavebutikker, blomsterforretninger)
- Egne gårdbutikker og webshops
- Restauranter, hoteller og kroer

Kun 2 af respondenterne anførte, at de solgte varer til dagligvarekæder som Dansk Supermarked og Salling Supermarked. Andre respondenter anførte, at de bevidst havde fravalgt dagligvaresegmentet. Det blev begrundet med at produktets værdier ikke blev eksponeret tilstrækkeligt – det gælder især tabet af "værdien af den lokale produktion" og "håndværket".

2.2 Motivation for at levere til Landmad

2.2.1 Hvorfor vælge Landmad som afsætningskanal

For en fødevarereproducent med et kvalitetsprodukt er valget af afsætningskanal meget vigtig. Valg af afsætningskanal bør fremme produktets særlige profil og samtidig tiltrække de kundegrupper, som netop efterspørger den type fødevarer. Endvidere er det vigtigt at afsætningskanalen medvirker til at producenten kan opnå en pris, der muliggør en økonomisk bæredygtig produktion³. Landmad formulerer butikskonceptet som en "Gårdbutik i byen". Der er således tale om et koncept, der appellerer til kunder, der søger det rustikke, håndværksproduktionen, det nære (den korte vej fra jord til bord), samt efterspørger en høj kvalitet af produkterne.

På spørgsmålet om, hvad der motiverer producenterne til at levere til Landmad, er svarene:

- Butikskonceptet passer godt til vores sortiment og virksomhedens profil;
- Landmads butik passer i størrelsen til os mindre producenter;
- En "gårdbutik i byen" er et godt koncept. Det er "direkte fra stalddøren";
- Landmad er et godt initiativ så vi vil gerne være med;
- Der er en kommerciel vinkel på Landmad og det ser ud til at det virker;
- Butikken fortæller en god historie, og dermed er Landmad konceptet med til at bringe fortællingen om producenten videre til forbrugeren;
- Det opleves som en sammenslutning af lokale producenter;
- Landmad er med til at skabe sammenhængskraft mellem os producenter.

Det tyder på godt og tæt match mellem leverandørernes virksomheder og Landmadskonceptet. Ud af 16 respondenter har 7 været med siden Landmads start i 2013, 4 er kommet til i 2014, og 5 har etableret samarbejde med Landmad i 2015 - heraf en opstartsvirksomhed fra 2015, der kun leverer til Grenå butikken. Ud af de 7 virksomheder, der har været med siden starten, leverer 5 i dag ikke blot til Grenå men til alle butikker i Landmad. Alle producenter, der er kommet med i 2014 og 2015, leverer til hele kæden. Det peger på, at nye leverandører kan opnå adgang til hele det danske marked ved leverancer til alle Landmads butikker – forudsat at leverandøren har den nødvendige kapacitet. Det tyder endvidere på, at større virksomheder fatter interesse for at levere til Landmad. Det er muligt for nye lokale leverandører at nøjes med at levere til den lokale Landmad, som f.eks. en opstartsvirksomhed på Djursland gør det. I den situation fungerer Landmads butik som en test af produktets markedspotentiale og producentens kapacitet til at producere og afsætte til detailmarkedet.

2.2.2 Forudsætninger for at blive leverandør

Interviews viser, at kontakt mellem Landmad og leverandør sker på flere måder. Nogle leverandører kontakter selv Landmad, andre leverandører får en henvendelse fra Landmad. Endelig er der leverandører, der fortæller at de gennem en tredje part har hørt om Landmad. Der er også leverandører, der beretter, at

³ Det ligger udenfor denne evaluering at gennemgå producenternes økonomi og indtjening som følge af samarbejdet med Landmad. IFAU kommentar.

de har mødt andre Landmads-leverandører på f.eks. Food Festival, på Gl. Estrups Landbrugsmesse, eller i forbindelse med arrangementer i netværket Østjyllands Spisekammer og derigennem har hørt om butikkerne.

Flere respondenter nævner det lokale fødevarer-netværk Smag Djursland⁴; et netværk der ved flere lejligheder har fungeret som et forum for etablering af kontakt mellem leverandør og Landmad. Respondenterne anfører, at de i kraft af deltagelse i netværket har mødt "Louise fra Landmad", og at det derfor har været nærliggende at levere til Landmads butikken i Grenå, da den blev etableret i 2013. Der er således mange forskellige måder, hvorpå leverandør og Landmad opnår kontakt med hinanden. Især er netværk (dels organiserede netværk som Smag Djursland) samt personlige netværk og kontakter særdeles vigtige for at få etableret kontakt mellem Landmad og leverandører.

For at blive leverandør til Landmad er det en forudsætning, at virksomheden er godkendt af fødevarermyndighederne. Producenterne fremhæver her, at de selv har etableret produktions- og lagerfaciliteter og opnået myndighedernes godkendelse heraf. Producenterne anfører også, at de selv har udviklet et sortiment af produkter (f.eks. øl, saft, småkager mv.), før der tages kontakt til Landmad. For de producenter, som fremstiller råvarer som f.eks. svinekød eller korn, har producenterne selv etableret den værdikæde, der er nødvendig for at fremstille et forarbejdet produkt. Eksempelvis har svineproducenten selv opbygget samarbejde med slagteren og pølsemakeren, og kornproducenter finder selv en mølle. Enkelte af Landmads leverandører har gennem en længere årrække leveret til dagligvarekæder som f.eks. Dansk Supermarked og Salling Supermarked. Herigennem har producenterne opnået erfaring indenfor kontrakter, forretningsbetingelser, præsentation af produkt og forståelse for detailmarkedets krav.

Produkt og produktionsfaciliteter gør det ikke alene. For at skabe afsætning er det en forudsætning, at kunderne tager produktet ned fra hylden og køber det. Her nævner flere af producenterne, at Landmad har bistået med sparring og ideer til, hvordan produkterne kan præsenteres bedre i butikkerne. Der tegner sig således at billede af en leverandørgruppe, der selvstændigt har etableret produktionsfaciliteter, fundet samarbejdspartnere og udviklet et sortiment. Landmad har i nogle tilfælde bistået med rådgivning indenfor produktets præsentation i butikken.

⁴ www.smagdjursland.dk

Kapitel 3 Resultater for leverandørerne som følge af samarbejde med Landmad

3.1 Vækstorienterede og Eksponeringsøgende leverandører

Gennemgang af data for de interviewede producenter peger på, at der er stor forskel på virksomhederne, hvad angår omsætning og afhængighed af Landmad som afsætningskanal. Det har betydning for de effekter, som leverandørerne oplever som følge af samarbejdet for Landmad. Det er til brug for analysen valgt at opdele leverandørerne i to grupper hhv. Vækstorienterede og Eksponeringsøgende, figur 2.

Gruppen af **Vækstorienterede** virksomheder består af mindre virksomheder, som typisk har en omsætning op til 2 mio. kr. Virksomhederne beskæftiger ca. 2 personer (mand og kone), og der anvendes løs hjælp og/eller sæsonarbejdere. Landmad står for mellem 10 og 20 % af virksomhedernes omsætning, men denne andel varierer fra ca. 5 % og op mod 40 %. Der er således tale om virksomheder, for hvilke afsætning gennem Landmad spiller en stor og voksende rolle. For flere af de Vækstorienterede virksomheder er samarbejdet med Landmad udsprunget af kontakter skabt gennem netværkene Smag Djursland eller Østjyllands Spisekammer. Således er godt halvdelen af de Vækstorienterede virksomheder startet som lokale leverandører til Grenå butikken, da den blev etableret. Alle virksomheder i gruppen har opnået at blive nationale leverandører i dag på nær en opstartsvirksomhed fra 2015.

Gruppen af **Eksponeringsøgende** virksomheder omfatter leverandører med en omsætning fra 2 mio. kr. og op over 10 mio. kr. Det er større virksomheder end i den førstnævnte gruppe. De Eksponeringsøgende virksomheder har opbygget en bred vifte af afsætningskanaler herunder mange forskellige detailbutikker, restauranter, egen webshop samt eksport. Alle Eksponeringsøgende virksomheder er nationale leverandører for hvem, samarbejdet med Landmad er motiveret af øget afsætning. For de Eksponeringsøgende står Landmad for en betydelig mindre del af virksomhedernes omsætning; typisk omkring 5 %. Denne andel varierer mellem 1 % og op til 7 %. Det betyder, at afsætning gennem Landmad betyder relativt mindre for de Eksponeringsøgende virksomheders samlede salg end for de Vækstorienteredes salg. Det peger på, at de Eksponeringsøgende samarbejder med Landmad for at komme bredere ud i markedet og blive eksponeret for den kundegruppe, som søger netop Landmads koncept.

Figur 2: Karakteristika for hhv. Vækstorienterede og Eksponeringsøgende leverandører

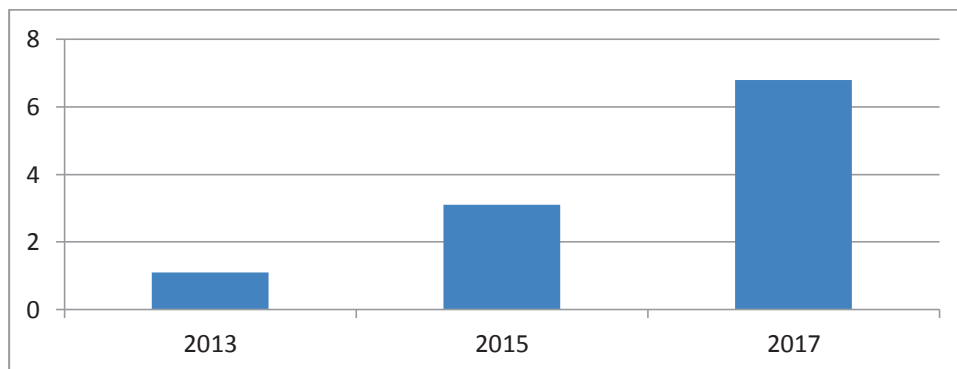
| Karakteristika | Vækstorienterede | Eksponeringsøgende |
|--|------------------------------|------------------------|
| Leverandørstatus | National | National |
| Omsætning | Op til 2 mio. kr. | Over 2 mio. kr. |
| Ansatte | Ca. 2 ansatte plus løs hjælp | Mellem 2 og 20 ansatte |
| Landmads andel af omsætningen | 10-20 % | 1-5 % |
| Antal virksomheder der indgår i analysen | 9 | 7 |

3.2 Kvantitative effekter for leverandørerne

3.2.1 Vækstorienterede virksomheder

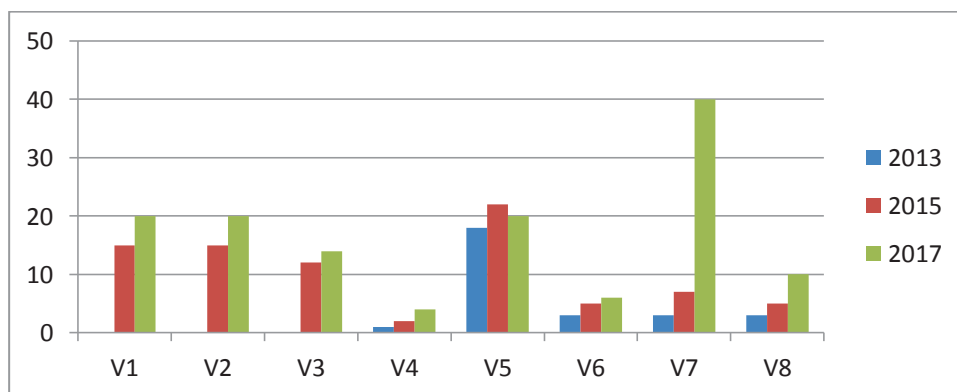
Figur 3 viser udviklingen i omsætningen for respondenterne i gruppen af Vækstorienterede leverandører. Leverandørernes samlede omsætning var i 2013 på ca. 1 mio. kr. og forventes at stige til ca. 7 mio. kr. i 2017. Det er en meget markant fremgang og som, ifølge producenterne, i langt overvejende grad tilskrives samarbejde med Landmad butikkerne. Det peger på, at flere butikker vil styrke producenternes afsætning.

Figur 3: Den samlede omsætning ved de Vækstorienterede leverandører, mio. kr.



Figur 4 viser hvordan omsætningen gennem Landmad ved de Vækstorienterede leverandører udvikler sig. Her er det tydeligt, at producenterne oplever en stigende afsætning og Landmad aftager en voksende andel af omsætningen. For producenterne V1, V2 og V5 står Landmad for ca. 20 % af omsætningen i dag. For producenterne V4, V6 og V8 har Landmad tydeligt bidraget til at skabe vækst. V8 er en ung virksomhed, der kun leverer til Grenå butikken. Væksten hos V8 indikerer at, et lokalt butiks-leverandør forhold kan have en stor betydning for, at en producent af kvalitetsfødevarer kommer ud i markedet. Producent V7 skiller sig ud fra de øvrige Vækstorienterede leverandører, idet V7 oplever, at en markant stigende andel af omsætningen går til Landmad. Det skyldes, at producenten har udviklet et nyt oksekøds-koncept netop til Landmad; et kødkoncept som forventes at være i fuld produktion i 2017. Det er således tydeligt, at Landmads butiksværk spiller en meget stor rolle for producenternes afsætning, og at det tætte samarbejde mellem butik og leverandør er omdrejningspunktet for en fortsat vækst hos begge parter.

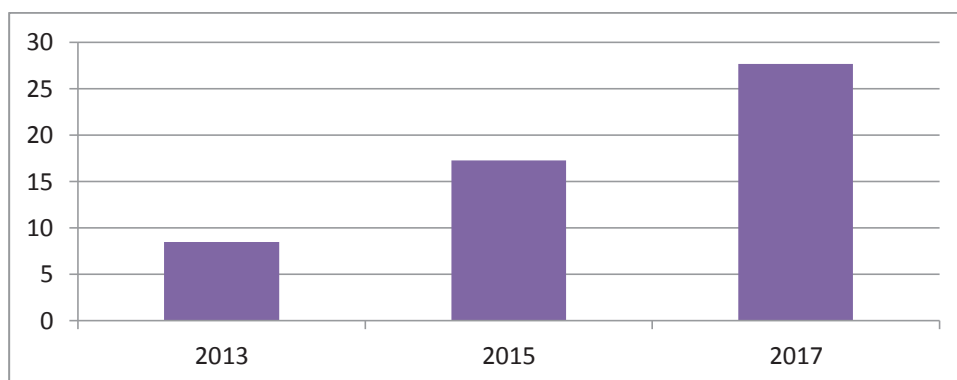
Figur 4: Landmads andel af omsætningen (i %) ved de Vækstorienterede producenter



3.2.2 Eksponeringssøgende virksomheder

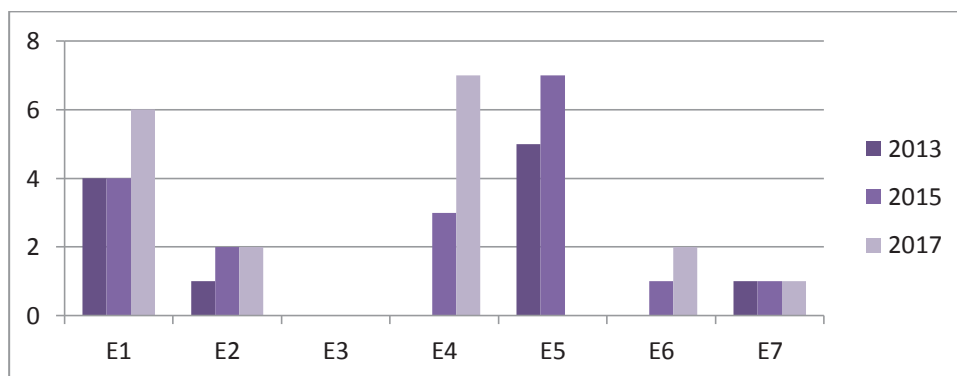
De Eksponeringssøgende virksomheder ser afsætning gennem Landmad som en måde at komme bredere ud i markedet på og en mulighed for en mere intensiv dialog med netop de kunder, som virksomhederne søger. Den samlede omsætning for respondenterne i gruppen af Eksponeringssøgende virksomheder er steget fra 8,5 mio. kr. i 2013 til ca. 17 mio. kr. i 2015. Der er således tale om en fordobling af omsætningen for et uændret antal virksomheder (7 stk.). De to største virksomheder i gruppen anfører, at de forventer at næsten fordoble omsætningen frem mod 2017 - primært ved eksportaktiviteter. Den forventede omsætning for hele gruppen ventes at nå ca. 27 mio. kr. i 2017, figur 5.

Figur 5: Den samlede omsætning ved de Eksponeringssøgende virksomhederne, mio. kr.



Hovedparten af de Eksponeringssøgende virksomhederne har i forvejen opbygget en bred national distribution til specialbutikker (især drikkevarer) eller arbejder med andre afsætningsmuligheder som eksport eller egne initiativer som f.eks. webshops. Det er karakteristisk for de Eksponeringssøgende virksomheder, at Landmad kun står for ca. 5 % eller mindre af omsætningen, figur 6. Det peger på, at virksomhederne i gruppen bruger samarbejdet med Landmad til at præsentere produkterne og opbygge dialog med kunderne. Derved får samarbejdet med Landmad en anden dimension end afsætning for at skabe vækst – hvilket er den primære faktor, som de Vækstorienterede virksomheder efterspørger. I kraft af Landmads stigende antal butikker er det tydeligt, at Landmad også skaber en øget afsætning for de Eksponeringssøgende virksomheder.

Figur 6: Landmads andel (i %) af omsætningen ved de Eksponeringssøgende virksomheder



3.3 Landmads koncept og betydning for vækst

3.3.1 Afsætning i butik og webshop

De nationale leverandører afsætter til alle butikker i kæden (for nærværende 5 butikker), og lokale leverandører i Midtjylland afsætter til butikkerne i Grenå, Horsens og Silkeborg. Etableringen af flere Landmad butikker vil umiddelbart medvirke til at **øge producenterne geografiske marked**. Det betyder eksempelvis, at en leverandør fra f.eks. Djursland får (bedre) adgang til et marked som f.eks. Nordsjælland ved at levere til Landmads butikkerne i Helsingør og Roskilde. På den måde fungerer Landmads butikker som en platform for at komme ind på nye markeder udenfor lokalområdet.

Når producenter leverer til Landmad omfatter det i princippet både leverancer til butikken og webshoppen. Det fremgår af interviews, at Landmads leverandører kun i mindre grad er optaget af webshoppen som en afsætningsplatform. Fra Landmads side er der givet udtryk for, at det er væsentligt, at producenterne opbygger kontakt til de enkelte butikker for derved at styrke relationerne mellem producent, butik, og i sidste ende, kunden.

Landmad anvender webshoppen aktivt i markedsføringen af producenterne, ligesom Landmads website (www.landmad.dk) spiller en stor rolle for at formidle viden om oprindelse, kvalitet og håndværket i produktet. På længere sigt er det planen, at anvende Landmads website inkl. webshoppen som et læringsunivers, der kan fremme forståelsen for de lokale fødevarer, producenterne og den historie og kvalitet, der er tilknyttet. Det fremgår generelt af interviews, at Landmads markedsføring via website, webshop og på Facebook spiller en meget stor rolle for producenterne. Det fremhæves, at den fælles markedsføring er med til at fremme historien og produkternes unikke karakteristika, og det er centralt for at styrke afsætningen af kvalitetsfødevarer. Endvidere bliver de enkelte producenter fremhævet i den fælles markedsføring, hvor historien om f.eks. hvordan produktet er fremstillet eller om frugtplantagen er tilgængelig på www.landmad.dk samt på storskærm i butik. Det er tiltag, der er med til at bringe producenterne tættere på kunderne. Det tyder på, at **producenterne opnår en betydelig eksponering gennem Landmads tilgang til at anvende fælles markedsføring, og det fremmer afsætningen**. Det gælder både for de Vækstorienterede og Eksponeringssøgende virksomheder.

3.3.2 Sortiment og samarbejde om nye produkter

Når virksomheden bliver leverandør til Landmad, har virksomheden allerede et produkt (som f.eks. en opstartsvirksomhed) eller et sortiment (af f.eks. drikkevarer) ved en etableret producent. Interviews peger på, at både producenter og Landmad tænker kreativt og er meget interesserede i at udvikle nye produkter. Nedenfor er listet en række nye produkter, som leverandørerne har lanceret som følge af samarbejde med Landmad, og som markedsføres med producenterne egne brands:

- En müsli blanding og en serie kiks;
- Æblemost tilsat bær – afprøvet i Grenå butikken;
- En kit-ost;
- Butiks-udskæringer af svinekød, sæsonvarer som sylte samt et sortiment af pølser;
- En serie kryddersnapse;
- Gryn af sort havre.

Der er mange eksempler på, at kæden har haft ønsker til eksklusive "Landmads" produkter, som derefter er blevet realiseret af leverandørerne. De eksklusive produkter markedsføres under Landmads eget mærke, figur 7. Som eksempler på eksklusive produkter kan nævnes whisky fremstillet af sort havre; en stikkelsbær ketchup; et sortiment af bake-off brød med 25 varenumre; og en serie med 5 varianter af kaffe inkl. varianter med smag af lakrids eller chokolade. De nævnte eksempler viser, at der arbejdes innovativt både med råvarer og fremstilling af nye fødevarer og drikkevarer.

Figur 7: Produkter under Landmads eget mærke



For hovedparten af de eksklusive Landmads produkter gælder det, at de er udviklet som et resultat af et tæt samarbejde mellem Landmads kok (tilknyttet butikken i Grenå) og producenten. Interviews viser, at producenterne omtaler denne form for udvikling som positivt for samarbejdsrelationer og for at styrke innovation og kreativitet hos butik og producent.

Det er tydeligt fra ovenstående eksempler, at Landmad spiller en væsentlig og aktiv rolle for udvikling af nye produkter ved leverandørerne. Landmad bidrager til processen ved dels at rådgive /sparre med producenterne om optimering af produktets præsentation, dels ved at tilbyde mulighed for at samarbejde med kokken i Grenå-butikken. Producenterne anfører i interviews, at det er meget stimulerende for kreativiteten, at der er en dynamisk atmosfære i Grenå butikken.

3.3.3 Udvidelse af leverandørernes produktion

Efterhånden som antallet af Landmads butikker øges til de forventede 20 butikker i 2017 og 50 butikker i 2020, vil behovet for produkter til at fylde hylderne øges markant. For de leverandører, som formår at skalere deres produktion (og tilhørende værdikæde), antages Landmads vækst at være en stærkt medvirkende faktor for at skabe et markant løft ved leverandørerne. Dette løft vil f.eks. omfatte investeringer i produktionsudstyr, flytning til større lokaler, eller etablering af lagerfaciliteter. En af respondenterne har anført, at virksomheden er parat til at udvide produktionsapparatet ved egen finansiering. Andre producenter er mere tilbageholdende med at skalere produktion og ikke mindst beskæftigelse.

Interviews peger på, at producenterne forventer at fastholde det nuværende antal beskæftigede og kun i stærkt begrænset omfang påtænker at udvide medarbejderstaben. Det betyder i praksis, at virksomhederne kun forventes at ansætte medarbejdere, når det er absolut nødvendigt, samt at virksomhederne hellere benytter løs hjælp eller sæsonarbejdere.

Leverandørernes holdning til eller mulighed for at øge produktionen for at følge Landmads ekspansion åbner for nye spørgsmål. Skal leverandørerne vælge at følge Landmad og eventuelt fravælge andre kunder eller skal Landmad øge antallet af leverandører? Det er ikke muligt at besvare de åbne spørgsmål ud fra interviews; det kan udelukkende konkluderes, at Landmads behov for et større volumen af varer kræver overvejelser hos både leverandører og Landmad.

Kapitel 4 Incitamenters og udfordringer i forretningskonceptet Landmad

4.1 Incitamenters i forretningskonceptet Landmad

Landmad er et godt koncept! Det er slået fast i samtlige interviews med producenterne, og producenterne er ikke i tvivl om, at Landmads koncept er et rigtig godt match til virksomhederne. Producenterne er glade for Landmad, det gælder profil, sortiment, historie, afsætning og størrelse. Der er således ingen tvivl om, at Landmad har opfyldt et behov hos de mindre producenter af fødevarer og drikkevarer. Det er tydeligt fra interviews, at producenterne forventninger til Landmads ekspansion er store og at producenterne forventer en stigende afsætning og intensivning af samarbejdet.

Landmad er et butikskoncept, der gør det muligt for en lille producent at blive national leverandør. Med andre ord **løfter Landmads butikker den lille producent fra det lokale marked til rollen som national leverandør**. Når producenten har fødevarermyndighedernes godkendelse til produktion og afsætning er der ikke noget som umiddelbart står i vejen for at gå fra lokal til national leverandør, såfremt leverandøren har kapacitet til at øge produktion og afsætning. Det er dog en forudsætning for at blive national leverandør, at produktet er så unikt, at det bør være tilgængeligt i et landsdækkende netværk af Landmads butikker. Løftet til national leverandør giver producenten adgang til et større marked og en meget bredere eksponering ikke mindst på grund af Landmads tiltag til markedsføring af produkt og producent.

At Landmad er i stand til at styrke afsætningen og formidle den gode historie om produkter og producenter betyder, at Landmads koncept er relevant og interessant for både de Vækstorienterede og de Eksponeringssøgende virksomheder. Af interviews fremgår det, at de første virksomheder, som leverede til Grenå butikken, primært repræsenterede de små lokale virksomheder (gruppen af Vækstorienterede virksomheder). Efterhånden som Landmads koncept og synlighed er udbygget, er antallet af større virksomheder (gruppen af Eksponeringssøgende virksomheder), der ønsker at levere til Landmad, steget. Det tyder på, at et bredere udvalg af fødevarerproducenter søger kontakt med Landmad. Det oplyses, at denne udvikling i synlighed og leverandørkontakt har taget to år siden Landmads etablering.

Markedsføring vejer tungt hos producenterne. Her er det vigtigt for producenterne, at "den gode historie" bliver fortalt samt, at der opnås omtale af virksomheden. Markedsføring af Landmad er mere end omtale i medierne, det er også dialog med kunderne. Her anfører producenter, at det er godt at komme ud i Landmads butikker (gerne et par gange årligt) for at demonstrere produkterne og møde kunderne direkte. Producenterne anfører, at butikkernes dialog med kunderne skaber en vigtig feedback til leverandørerne, og at denne feedback er meget værdsat. Det skaber mod og initiativ ved producenterne. Endvidere udtaler producenterne i interviews:

- Louise⁵ er en ildsjæl og hun gør rigtig meget for at der sker noget. Det bliver ikke bare ved snakken;
- Når Landmad omtales på f.eks. Facebook er Louise rigtig god til at sørge for at også producenten bliver omtalt;
- Louise har gjort meget for at få Landmad i medierne (TV, radio, aviser, Facebook etc.);

⁵ Louise Dolmer, adm. dir. for Landmad.

Ovenstående indikerer at Landmads tilgang til markedsføring via sociale medier og i butik i høj grad er i overensstemmelse med producenterens ønsker. Endvidere vil en fælles markedsføringsindsats fra Landmad føre til en bredere omtale af hele leverandørgruppen ved at adressere flere medier og en landsdækkende eksponering.

4.2 Udfordringer i samarbejdet med Landmad

Med en leverandørgruppe, der er lokaliseret over hele landet (men flest i det centrale Jylland) betyder det at, der er en omfattende og tiltagende fragt af varer mellem leverandør og butikker. Som Landmads system er i dag skal leverandørerne handle direkte med de enkelte butikker og selv forestå levering til de pågældende butikker. Leverandøren fakturerer den pågældende butik, og butikken er ansvarlig for at betale leverandøren. Det stiller krav til leverandørerne om at have de nødvendige lagerfaciliteter, en (omkostnings-)effektiv logistik, og likviditet og forretningsprocesser, der er tilpasset Landmads forretning. Interviews peger på, at Landmads forretning medfører nogle udfordringer for leverandørerne, som fremhæver følgende eksempler:

- Vi handler med de enkelte butikker, og butikkerne bestiller ofte kun små volumener. Derfor sender vi hele tiden varer til butikkerne og det koster rigtig mange penge i fragt;
- Butikkerne bestiller ofte med for kort varsel og så kan vi ikke nå at producere det nødvendige volumen;
- Nogen gange prøver vi at sende varer sammen med andre af Landmads leverandører for at spare fragt;
- Det ville være godt hvis der var et centrallager vi kunne levere til;
- Vi kan som leverandør godt mærke om butikken drives professionelt – det afhænger meget af butiksbestyrelsen;
- Vi har erfaring fra at levere til dagligvarekæderne, så vi stiller selv vores forretningsbetingelser overfor butikkerne;
- Vi leverer produkter med en meget kort holdbarhed (under 1 uge), så der er store krav til hurtig levering og omsætning i butik;
- Vi er ikke klar til at investere i øget produktion, lager eller logistik.

Nogle leverandører har fundet ud af at samarbejde om lager og fragt. Det foregår ved at en virksomhed i det centrale Jylland stiller sit lager til rådighed, som andre leverandører leverer deres varer til. Herefter pakkes varerne og sendes til butikkerne på Sjælland. Ordningen er et "græsrods arrangement", som en række leverandører i samarbejde med Landmad har etableret.

Landmad åbnede i marts 2016 butik nr. 5 (Horsens) og der er planer om at nå op på 20 butikker i 2017 og 50 butikker i 2020. Som følge af kædens ekspansion vil kravene til logistik og forretningsprocesser øges for Landmads administration, de enkelte butikker og ikke mindst leverandørerne. Fra interviews med de Vækstorienterede og de Eksponeringssøgende virksomheder er det klart, at der efterspørges systematiserede processer for fakturering og økonomi, samt en centraliseret løsning på lager og logistik. Der er ingen væsentlig forskel på holdninger til Landmads forretningsprocesser eller de givne udfordringer med logistik mellem de to segmenter. Endvidere er der i begge segmenter virksomheder, der fremhæver

”at de er vant til selv at håndtere fragt”. Landmad oplyser, at der i organisationen arbejdes på at finde løsninger på systematisering (en vis grad af centralisering) og logistik - også set i lyset af behovet for en øget systematisering som en naturlig følge af Landmads ekspansion.

I interviews indikeres det, at producenterne er positive og fortrøstningsfulde overfor at følge Landmads ekspansion. På spørgsmålet om, hvad der er de største barrierer for producenterne for at være med i det voksende Landmads-koncept, er svaret typisk ”egne ressourcer” - defineret som egen tid og de økonomiske ressourcer. Andre producenter fremhæver nødvendigheden af at øge lagerfaciliteterne, eller investere i øget produktion. Endelig er der nogle producenter, der mener at logistikomkostningerne bliver den største udfordring for deres virksomhed. Ingen respondenter har fremhævet manglende kompetencer som en barriere. Samlet peger de anførte svar på, at **der er udfordringer** forbundet med Landmads voksende forretning og, at de udfordringer relaterer sig dels til Landmads organisation, dels til producenternes egne ressourcer.

Kapitel 5 Landmads betydning for leverandørerne

5.1 Landmad åbner mulighed for leverandør-dreven nytænkning

Fra interviews med Landmad og producenterne er det tydeligt, at Landmad som forretning og koncept er drevet af **ildsjæle**. Det gælder både ved producenterne og i Landmad. Der er i interviews med producenterne en tydelig glæde ved at fortælle om Landmad og hvordan Landmad har ramt et tomrum i markedet for kvalitetsfødevarer. For de Vækstorienterede producenter er Landmad en meget væsentlig faktor for netop at skabe vækst hos virksomhederne; primært i kraft af det voksende antal butikker, der aftager en stadig stigende mængde varer. For de Eksponeringsøgende producenter vil flere butikker medføre en bredere distribution i detailmarkedet, styrke forbrugernes kendskab til producenterne og deres produkter, samt medføre et øget salg.

Leverandørerne nævner i interviews, at Landmad er rigtig god til at komme med ideer til nye produkter, som leverandørerne derefter udvikler, eventuelt i samarbejde med Landmads kok (se afsnit 3.3). Det er klart fra interviews, at flere af respondenterne har draget fordel af at samarbejde med kokken og anfører, at "det samarbejde har gjort det muligt at komme i mål med et nyt produkt". Landmads leverandører er temmelig kreative, og har i interviews foreslået en række nye tiltag, som kunne igangsættes i samarbejde med Landmad og kokken, figur 8.

Figur 8: Eksempler fra interviews på forslag til nye leverandør-drevne koncepter i Landmad

For at øge kundernes kendskab til leverandørernes produkter og trække flere kunder ind i butikken kunne **Landmad Menu** være et nyt tiltag. En gruppe leverandører (kød, grønt, brød, dressing mv.) går sammen og beder Landmads kok udvikle en menu baseret på producenterne varer. Herefter kan kunderne købe en billet til at deltage i et middagsarrangement. Producenterne er til stede og fortæller om produktion og produkter. Efter middagen kan produkterne købes i butikken og retterne kommer på menukortet i caféen.

Grenå butikkens køkkenfaciliteter kunne i højere grad anvendes som udviklingskøkken for caféerne og til produktudvikling i samarbejde mellem leverandørerne og Landmads kok. Arbejdet kunne føre til nye retter til caféerne og de nye opskrifter kunne anføres på menukortet sammen med oplysninger om produktet og producenten. Konceptet kunne kaldes **Landmads Køkken**.

Producenterne peger også på, at de rigtig gerne ville have et bedre kendskab til hele leverandørgruppen for at etablere nye samarbejder om produkter, koncepter og ideer. Her anfører adskillige respondenter et ønske om, at **Landmad etablerer et netværk**, der kan samle leverandørgruppen og som kan fremme erfaringsudveksling og kreativt samarbejde. Endvidere foreslår producenterne, at det omtalte netværk kunne medvirke til at opnå bedre priser på fælles indkøb (f.eks. emballage), og fremme en mere fordelagtig håndtering af logistik.

Interviews har vist, at leverandørerne er meget interesserede i udvikling af nye produkter, samt at der er innovation i hele værdikæden fra råvaregrundlag til emballering, samt salg og logistik. Det står også klart, at

leverandørerne søger anden hjælp end vidensinstitutioner. Leverandørerne foretrækker at udvikle nye produkter sammen med andre Landmads-leverandører eller andre mindre virksomheder, som træffes på f.eks. Food Festival. Leverandørerne anfører, at når de møder andre producenter af kvalitetsfødevarer opstår der en dialog, som inspirerer til samarbejde om nye produkter. Landmad spiller en central rolle for at få skabt den dialog mellem kædens leverandører og medvirke til at udvikle nye produkter. Det er også tydeligt, at noget af den svære logistik, som er forbundet med at levere til Landmad, er løst. Der er fortsat behov for innovative løsninger, der kan føre til en effektiv og landsdækkende logistik, der tilgodeser forretningsprocesser og volumener ved mindre producenter samt imødekommer behovene hos et voksende butikskoncept.

5.2 Landmads nyskabende værdikæde

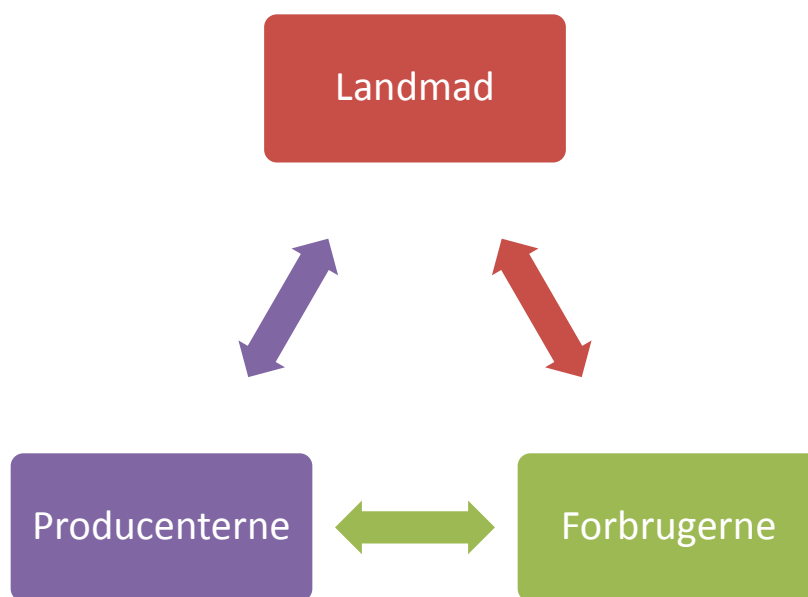
Interviews med producenterne og Landmad peger tydeligt på, at Landmad spiller en central rolle for

- afsætning af kvalitetsfødevarer;
- test-butik for produkter fra opstartsvirksomheder;
- forbedring af produkternes præsentation;
- markedsføring af produkterne;
- kommunikation om producenterne og håndværket i produktionen;
- uddannelse af forbrugerne om (lokale) fødevarer;
- inspiration, sparring og samarbejde om nye produkter;
- samt som ramme for nye tiltag (produktudvikling, nye forretningskoncepter og andet)

Ovenstående peger på, at Landmad er den platform, der binder producenterne sammen med markedet, udvikler sortimentet af kvalitetsfødevarer, og skaber dialogen med kunderne. Videre er Landmad den platform, der løfter den lokale producent til at blive national leverandør til en ekspanderende butikskæde. Dette er kun muligt, når der er plads til kreativitet, afprøvning af produkter, og når inspiration, sparring og videndeling bliver gjort tilgængelig mellem leverandører og butikker. Der er opstået en nyskabende værdikæde, der skaber **sammenhængskraft** mellem Landmad (Louise som central faktor og ildsjæl), leverandørerne (nuværende og nye) og kunderne (gennem butikkerne og markedsføring via sociale medier), figur 9.

Den nyskabende værdikæde i figur 9 binder via Landmad producenterne sammen med forbrugerne i et forhold, hvor de tre parter er indbyrdes forbundne. Endvidere er de tre parter hinandens forudsætninger. Landmad er tæt forbundet med leverandørerne og handler direkte med forbrugerne. Forbrugerne har lokal tilknytning til Landmads butikker og derigennem til leverandørerne. Via Landmads markedsføringstiltag kan forbrugerne opnå direkte forbindelse til producenterne i lokalområdet og i andre egne af Danmark. Producenterne leverer til Landmads butikker og kan via butikker, aktiviteter og markedsføringstiltag komme i tæt dialog med forbrugerne. Dette kan sammenfattes til, at Landmad er i en position til at opbygge et strategisk partnerskab med leverandørerne; et partnerskab der fører til vækst og udvikling i leverandørens virksomhed og i Landmad, og som baner vejen ind på markedet for nye kvalitetsfødevarer.

Figur 9: Den nyskabende værdikæde mellem Landmad, leverandører og forbrugere



Fra interviews med producenterne står det klart, at et **tæt samarbejde med Landmad driver virksomhedernes vækst, produktudvikling og styrker kreativiteten**. Det gælder både for producenterne og for Landmad som virksomhed – hvilket understreger det tætte forhold og dynamiske samarbejde, der kendetegner den nyskabende værdikæde. Den værdikæde spiller en central rolle for den spirende proces, der finder sted mellem nuværende og potentielle leverandører, Landmad og markedet i form af et voksende og mere intensivt samarbejde, der som mål har vækst for alle involverede parter. For leverandører såvel som butikker (franchise tagere og Landmad) betyder et øget antal Landmad butikker større udfordringer med f.eks. adgang til råvarer, produktion, logistik, virksomhedsledelse, markedsføring og mange andre forhold. Den nyskabende værdikæde er derfor relevant at anvende til at vægte og prioritere de udfordringer, som møder leverandører og Landmad som følge af vækstprocessen. Som led i vækstprocessen kan det også være af værdi at søge ekstern sparring med en partner som f.eks. Future Food Innovation.

Det er klart fra interviews, at for at få et dynamisk samarbejde til at lykkes, skal der tages initiativer af begge parter (producenter og Landmad). Hovedparten af Landmads leverandører er virksomheder med 1-2 ansatte og som har nok at gøre med at få den daglige drift og forretning til at hænge sammen. Det fremgår i interviews, ligesom producenterne også anfører, at de har mange ideer til nye produkter og nye tiltag, men det bliver der bare ikke plads til i dagligdagen.

Her spiller Landmad en rolle, som kan forstærkes yderligere. Landmads faciliteter i Grenå (udviklingskøkken, café og butik med mulighed for afprøvning af produkter og koncepter) kan bringes i spil for at få nye virksomheder og nye produkter ud i det danske fødevaremarked, ligesom nyetablerede virksomheder kan opbygge erfaring i at levere til en detailbutik. Det peger på, at Landmad fungerer som facilitator for opbygning af kompetencer hos nystartede virksomheder, og som drivkraft for udvikling af produkter og innovative koncepter ved leverandørerne.

Når producenterne følger med Landmads ekspansion over de kommende år mod 50 butikker i 2020 stiger kravene til leverandørerne. Det er eksempelvis krav om øget produktionsvolumen, forbedrede lagerfaciliteter eller nyt markedsføringsmateriale. Det vil kræve investeringer hos producenterne. Som en udbygning af det strategiske partnerskab mellem Landmad og leverandørerne kunne der på længere sigt etableres **Landmads Garantifond**. Det kunne være en fond, der blev opbygget efter samme principper som det kendes fra Promilleafgiftsfondene, og hvor pengene kunne anvendes til at udvikle og udvide leverandør virksomhederne samt til at dække tab på debitorer (franchise tagerne).

5.3 Afslutning

Interviews med producenterne og Landmad peger entydigt på, at Landmad er et koncept, der skaber vækst (afsætning) og udvikling ved leverandørerne uagtet om det er blandt de Vækstorienterede eller Eksponeringsøgende producenter. Videre er det tydeligt, at Landmad er et omdrejningspunkt for at knytte leverandørerne tættere sammen for at stimulere udviklingsarbejde, fremme erfaringsudveksling, og søge løsninger på praktiske udfordringer som logistik. Kreativiteten er meget stor, hvad angår nye produkter og nye koncepter, der kan bringes ind i Landmad, idet der kommer forslag fra både producenter og Landmad. Det peger sammenfattende på, at **der er et fortsat uudnyttet potentiale i Landmad som forretning OG som vækstfaktor for mindre producenter af kvalitetsfødevarer.**

Der er en række udfordringer forbundet med Landmads ekspansion, hvoraf nogle skal ses i relation til den enkelte producent. Det gælder f.eks. **producentens kapacitet til at vokse** (øge produktion, investeringer og en større medarbejderstab). Analysen har vist, at producenterne er bevidste om det vækstpotentiale, der opstår i deres virksomhed som følge af samarbejdet med Landmad, især når vækst opgøres som et voksende salg. Samtidig er producenterne meget tilbageholdende med at investere for at øge produktionskapaciteten og ansætte mere personale – hvad der vil være et behov for som følge af Landmads ekspansion. Det er uklart fra analysen om denne tilbageholdenhed skyldes producentens manglende vilje eller motivation, eller om det i højere grad skyldes økonomisk usikkerhed. Det peger på en voksende udfordring, der har betydning for både producent og Landmad.

Andre udfordringer er relateret til Landmad. Det gælder f.eks. behovet for at finde **løsningsmodeller for lagerfaciliteter og logistik til at binde et netværk af butikker og leverandører sammen på tværs af Danmark**. Det kan også være en barriere for Landmads ekspansion, at de eksisterende leverandører ikke kan realisere vækstpotentialet, samtidig med at antallet af potentielle nye (og mindre) leverandører af kvalitetsfødevarer viser sig at være **utilstrækkeligt til at opfylde Landmads behov for varer**. Der er således behov for en række overvejelser samt udvikling af nye løsningsmodeller for at få realiseret vækstpotentialet ved producenterne og i Landmad.

Den nyskabende værdikæde, der binder producenter, butikker og Landmad sammen er grundlaget for at skabe vækst i alle led fra producent til marked – især en vækst i form af øget salg og forbedret markedsadgang. Det kan **konkluderes, at Landmad er et koncept, der skaber vækst ved leverandørerne, og at Landmad spiller en central rolle i den nyskabende værdikæde**. Endvidere kan det konkluderes, at det er **leverandørernes egne ressourcer, der er afgørende for at realisere det vækstpotentiale, der følger af samarbejdet med Landmad**.

Bilag 1 Respondenter

Der er gennemført interviews med 16 leverandører til Landmad, figur 10. Respondenten har primært været ejeren af virksomheden eller sekundært anden person med stor indsigt i den daglige drift. Oversigten viser, hvor længe virksomheden har leveret til Landmad, dens sortiment og den geografiske dækning, som virksomhedens produkter opnår gennem Landmads butikker.

Figur 10: Oversigt over respondenter fra interviews, februar 2016

| Virksomhed | Respondent | Leverer til Landmad siden | Sortiment | National eller lokal |
|------------------------|----------------|---------------------------|---|----------------------|
| Mariendal Mosteri | Arne Tyssöy | 2013 | Æblemost | National |
| Farm Mountain Kaffe | Lars Bendix | 2013 | Kaffe | National |
| Apetit | Berit | 2013 | Nødder, brændte mandler | National |
| Hedegårdens Vinavl | Simon | 2013 | Vin, portvin, kryddersnapse | Lokal |
| Nordisk Tang | Heine | 2013 | Produkter med tang: Pesto, akvavit, olie m.v. | National |
| Stenalt Gods | Dorthe Mette | 2013 | Gedekød, gedemælk | Lokal |
| Birkedommergård | Louise Dolmer | 2013 | Sort havre, oksekød | National |
| Smaakageriet | Dinna | 2014 | Småkager, kiks, müsli | National |
| Le Gateau | Henrik | 2014 | Bake-off brød | National |
| Ebeltoft Gårdbryggeri | Leif | 2014 | Sodavand, øl | National |
| Brænderiet Enghaven | Esben Moestrup | 2014 | Brændevin, whisky | National |
| Vibegaard | Anders | 2015 | Saft, drikkeklar saft, sirup | National |
| St. Lyngdal | Niels | 2015 | Svinekød, pølser, pålægsvarer | National |
| Djurslands Vilde Natur | Orla Mikkelsen | 2015 | Marmelade, saft | Lokal |
| Syndikatet Bryghus | Jonas Jacobsen | 2015 | Øl | National |
| Ulvedal Ost | John | 2015 | Ost | National |

Bilag 2 Spørgeskema til interviews

Respondent: (navn, virksomhed)

Om virksomheden (gårdbutik, produkter, alder, sammenhæng med andre virksomheder mv.)

Kontakt til Landmad

- Hvad er motivationen for at levere til Landmad
- Har virksomheden kontaktet Landmad eller er det omvendt
- Hvornår er kontakt til Landmad etableret
- Hvornår er virksomheden blevet leverandør til Landmad
- Forventer virksomheden at fortsætte som leverandør i de kommende år

Kvalitative effekter

Hvilke aktiviteter er igangsat for kunne levere til Landmad herunder:

- Produktudvikling (eksempler)
- Emballage (nyt design, nye materialer mv)
- Deklarationer og mærkninger (f.eks. økologi certificering)
- Egenkontrolrutiner
- Etablering /opgradering /udvidelse af produktionsfaciliteter
- Etablering af lager
- Logistik
- Udvikling af egne kompetencer (indenfor f.eks. regnskab eller fødevarsikkerhed)

Hvilke af ovenstående aktiviteter har medført behov for at finde samarbejdspartnere (hvem)

Hvordan har virksomheden fundet de nødvendige samarbejdspartnere (selv gjort det, via netværk, Væksthus, på anden vis)

Hvilke aktiviteter er en følge af samarbejdet med Landmad herunder:

- Har virksomheden udviklet et brand
- Er markedsføringsaktiviteterne øget (materiale til forbrugere, bedre website etc.)
- Hvilke ny aktiviteter er der igangsat i virksomheden (eksempler)
- Er der kommet flere kunder til virksomheden
- Er der kommet afsætning gennem andre detailbutikker
- Er der kommet afsætning gennem andre kanaler (food service, markeder mv.)
- Er der etableret samarbejde med andre (f.eks. vidensinstitutioner, andre leverandører m.fl.)
- Er der påbegyndt kompetenceudvikling (indenfor xx)

Landmads betydning for leverandørernes professionalisering

På hvilken måde har Landmad været involveret i aktiviteterne (jf. ovenstående lister) herunder:

- Hvilke ændringer har været et krav fra Landmad
- Hvilke ændringer har været et ønske/forslag fra Landmad
- Har Landmad bidraget med rådgivning
- Har Landmad peget på samarbejdspartnere (hvilke)
- Hvordan vil virksomheden med egne ord beskrive Landmads rolle for virksomhedens vækst og udvikling
- Hvordan vil du beskrive din virksomheds relation til Landmad
- Hvordan vil du beskrive matchet mellem dit sortiment og Landmads butikskoncept
- Hvilken betydning har det for dig som leverandør at Landmad er et franchise koncept

Kvantitative effekter

(NB hvis respondenter ikke kan/vil afgive konkrete tal spørges der til *mere-mindre-uændret*)

- Beskæftigelse i virksomheden 2013-2015, forventninger til beskæftigelse 2015-2017 (antal personer og fordeling på f.eks. driftsleder, medhjælper på deltid, fritidsjob etc.) (alternativt % udvikling)
- Omsætning i virksomheden 2013-2015, forventninger til omsætningen 2015-2017 (mio. kr. pr. år, alternativt % udvikling)
- Hvor stor andel af omsætningen tilskrives leverancer til Landmad og forventninger hertil
- Hvor mange produkter / produktkategorier fremstiller virksomheden (2013-2015 og forventninger)
- Hvor stor en andel af sortimentet leveres til Landmad og forventninger hertil
- Hvor mange (hvilke) af Landmads butikker, food service og webshop leverer virksomheden til og forventninger til de kommende år

Barrierer

- Hvilke udfordringer anser virksomheden som de største forud for at blive leverandør til Landmad
- Hvilke udfordringer anser virksomheden som de største i samarbejdet med Landmad
- Hvilke barrierer anser virksomheden som de væsentligste for virksomhedens udvikling på kort og længere sigt (f.eks. finansiering, kapacitet, personalemangel, konkurrence i detailmarked etc.)
- Har virksomheden forslag til tiltag, der kan igangsættes for at styrke professionaliseringen af kædens leverandører
- Er der et uudnyttet potentiale blandt leverandørerne eller i Landmads-konceptet

IFAU Instituttet for Fødevarestudier &
Agroindustriel Udvikling ApS
Enghave 4
2960 Rungsted Kyst
TEL: 45 57 05 82
www.ifau.dk

