

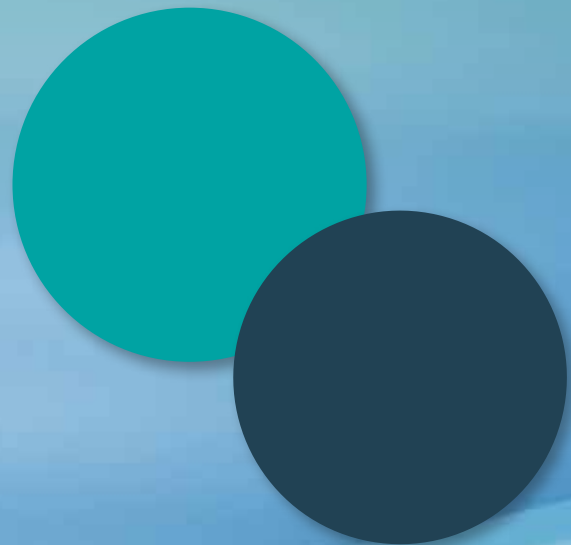


Rapport

Mejeri/leverandørundersøgelse

Foretaget for Dairy Suppliers Day 2016, Danmarks Mejeritekniske Selskab
Af Olav Jull Sørensen, International Business Centre, Aalborg University

Collaboration between Dairies and Suppliers and their support to the Internationalization of Dairies



Indholdsfortegnelse

Introduktion.....	2
Udviklingslinjer i et globalt perspektiv	2
Undersøgelsens resultater	5
Profil af leverandørerne	5
Danske mejeriers betydning for leverandørerne.....	8
Leverandørernes ressourceanvendelse for at opnå ordrer	9
Leverandørernes ydelser til danske mejerier.....	11
Hvor godt samarbejder leverandørerne og danske mejerier	13
Leverandørernes konkrete samarbejdsprojekter og forslag til øget og forbedret samarbejde	16
Hvilken organisation har leverandøren til at understøtte samarbejdet med danske mejerier	19
Leverandørernes internationale erfaring og dens afsmitning på danske mejerier.....	20
Udsagn og leverandørernes svar.....	22
Samarbejde er på dagsordenen – afsluttende oversigt.....	22

Introduktion

Formålet med denne undersøgelse af leverandører til danske mejerier og deres driftssteder er at belyse, hvorledes leverandører bidrager til danske mejeriers vækst, udvikling og konkurrenceevne, herunder støtte til mejeriernes bestræbelser på at nå ud på eksportmarkederne.

Undersøgelsens grundlag er en database over leverandører til og samarbejdspartnere med danske mejerier. Undersøgelsen er gennemført på en digital platform – Survey Exact. Leverandørerne er blevet kontaktet pr e-mail og opfordret til at klikke ind på den digitale platform for at besvare spørgeskemaet. Spørgeskemaet bestod af 31 spørgsmål til leverandøren, organiseret i 5 grupper:

- Profil af leverandøren
- Danske mejeriers betydning for leverandørerne
- Leverandørernes betydning for danske mejerier
- Relationerne mellem leverandører og danske mejerier
- Leverandørernes innovation og kundepleje.

På tværs af disse grupper var der spørgsmål relateret dels til leverandørernes internationale operationer dels til leverandørernes hjælp til og understøttelse af danske mejeriers bestræbelser på at nå ud på eksportmarkederne.

Spørgeskemaet blev sendt ud til i alt 186 mailadresser. 30 mails blev returneret, således at vi nåede ud til 156 leverandører. Vi har modtaget 38 svar, dvs. svarprocenten er 25 %. Det er dog ikke alle der har besvaret alle spørgsmål. Ikke mindre end 33 har været inde og kigge på undersøgelsen, men altså valgt ikke at besvare spørgeskemaet. På den baggrund kan vi ikke forvente, at vi har et fuldt repræsentativt udsnit. Vi har valgt at medtage alle besvarelser i undersøgelsen ud fra den betragtning, at resultaterne kan bruges som inspiration og til en debat om samspelet mellem leverandører og danske mejerier og deres driftssteder.

Rapporten har 3 sektioner. I første sektion præsenteres overordnede udviklingslinjer i relationen mellem virksomheder i en stigende global økonomi. Derefter følger en præsentation af undersøgelsens resultater og endelig afsluttes med et opsummerende overblik over udbygning af samarbejdet mellem danske mejerier/driftssteder og leverandører og andre interessenter.

Udviklingslinjer i et globalt perspektiv.

Økonomiens globalisering fik grobund efterhånden som flere og flere lande valgte at liberalisere handel og investeringer såvel i landet som i forhold til udlandet. Det gjorde det muligt for specielt større virksomheder at tænke i samlede og koordinerede værdikæder på tværs af lande såvel som indenfor det enkelte markeds rammer. Virksomhedens egen interne organisation er naturligvis stadig vigtig og den

bliver også anskuet som en værdikæde som skal spille sammen med værdikæden bestående af eksterne aktører.

Globaliseringen betyder øget konkurrence og med den en øget indsats for at effektivisere og innovere. Her er virksomhedens egen formåen vigtig både i forhold til egen innovationskraft men især ift. at kunne samarbejde med andre i værdikæden til gavn for begge/alle parter. Vi ser en klar tendens mod øget og forpligtende samarbejde mellem en værdikædes aktører. Samarbejdet kræver en ændring i "mindset" fra en mere selvisk tilgang til at tænke i "win-win"-resultater.

Nøgleord bliver "koordination", "samarbejde", "partnerskaber" og overlappende organisationer, hvor værdikædens aktører optræder og indgår i hinandens organisationer for at varetage opgaver for hinanden.

De enkelte transaktioner er naturligvis stadig vigtige, da det er gennem disse, at man genererer oveskud, men disse finder sted indenfor en mere overordnet samarbejdsramme, som sikrer at man tilsammen finder og opnår win-win-løsninger.

En anden men beslægtet udviklingstendens er medlemskab af såkaldte "klynger", dvs. et netværk af virksomheder og andre aktører såsom videninstitutioner (uddannelses- og forskningsinstitutioner); offentlige organisationer og civilsamfundsorganisationer. En klynge har normalt en faciliterende ledelse, men derudover er den ikke stramt struktureret. De gensidige interesser og muligheder er hvad der holder klyngen sammen og dynamisk. Klyngens styrke er at udveksle erfaringer og viden; at generere nye ideer og at etablere de facto samarbejder til gavn for alle parter. "Klyngen" kan i en vis forstand siges at afløse traditionel erhvervsfremme, som styres af det offentlige og udmøntes gennem de regionale væksthuse og kommunale erhvervskontorer. Vi ser dog i stigende grad erhvervsfremmemidler blive brugt netop til dannelsen og driften af klynger.

Med den øgede vægt på innovation ser vi også en udvikling mod et øget samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner. Videninstitutionerne reorganiserer i disse år mhp at kunne samarbejde mere og bedre med erhvervslivet til gavn for begge parter. Denne udvikling skyldes ikke blot at universiteter og videninstitutioner generelt er blevet mere løsningsorienteret og mindre orienteret mod at generere ny viden. Den skyldes at man gennem de senere år er blevet mere opmærksom på at ikke blot teoretisk viden er god viden, men at erfaringsbaseret viden også er meget værdifuld. Denne erfaring skal opsamles og reflekteres og det er netop der videninstitutionerne har deres styrke. Samarbejdsfladen mellem videninstitutioner og virksomheder er stor. De mest typiske måder at samarbejde på er gæstebesøg på virksomheder eller gæsteforelæsnings af ledere; studenterprojekter sammen med virksomheder; praktik i virksomheder og videre til mere forskningspræget samarbejde, f.eks. indenfor rammerne af den velkendte erhvervs-Ph.d.-ordning eller gennem egentlige forskningsprojekter.

En spændende udvikling for nærværende er arbejdet med den nye industrialisering, hvor produktion automatiseres gennem robotter og IT-styringsystemer og hvor aktørerne i værdikæden kobles sammen gennem IT-systemer, der via sensorer monitorer processerne og griber ind, når noget er ved at gå galt. Nu får man ikke blot "smartness" gennem en enkelt ny funktion, men nu bliver hele

systemer/værdikæder koblet digitalt sammen med henblik på effektivisering og fleksibilitet. "The Internet of Things" er denne nye produktionsvision blevet kaldt.

Forbrugerne bliver også koblet på, både så deres transaktioner kan blive lettere og foretages "on the go", men også så forbrugeren kan deltage i udviklingen af produkter generelt og specielt i designet af det produkt eller den ydelse man gerne selv vil købe. I forlængelse af denne udvikling, øjner man i dag mulighederne for at blive ens egen producent, hvor man bruger 3D-printning til at producere sit eget produkt. Vi må i fremtiden forestille os en "3D-hjemmeprinter" ligesom vi i sin tid fik hjemmecomputeren.

Endelig er der en interessant trend mod virksomheden som "en historie", samarbejde med civilsamfundsorganisationer og spørgsmålet om legitimitet. Vi kender alle CSR-tanken, altså virksomhedens tiltag for at vise social ansvarlighed, f.eks. ved at donere, sponsere, etc. Denne tendens vil blive forstærket til egentlige samarbejder og partnerskaber med civilsamfundsorganisationer både for at opnå øget legitimitet, men også for at nå målgrupper, som man ellers vanskeligt kan nå ud til.

Disse udviklingslinjer vil blive fanget ind i den enkelte virksomhed - nu ikke gennem traditionelle markedsanalyser, men gennem "big data-systemer", hvor data fra mange kilder og især fra sociale medier og koblingen mellem Internet og mobiltelefoni samles op løbende både på individ- og på markedsniveau. Informationerne vil blive brugt dels til trendanalyser, men især til hurtig aktion, således at der reageres prompte på de spor og informationer vi efterlader i det digitale system. Virksomhederne vil stadig arbejde med strategisk planlægning, men den nye trend mod "business models" vil tage til, idet disse modeller fokuserer på værdiskabelsen i kæden og selve det værditilbud (value proposition) som tilbydes kunden. Business models bruges til at fastholde et løbende overblik og mulighed for hurtig aktion i et dynamisk marked.

Endelig skal peges på en trend som ikke er så ny endda, men stadig vigtig, nemlig virksomhedens internationalisering. Vi ser flere og flere virksomheder, der falder ind under kategorien "born global", hvor man fra starten har haft et internationalt perspektiv. Men for mange små og mellemstore danske virksomheder gælder stadig, at man går forsigtigt til værks ved først at engagere sig på nærmarkederne og siden på markeder med større kulturel distance. Ligeledes engagerer man sig primært med distributører og egne salgsselskaber for at give kæden mere sammenhængskraft ift. at bruge agenter. For at komme i gang med internationalisering bruges ofte erhvervsfremmeprogrammer eller man bruger sit netværk, herunder også de leverandører man har i Danmark. Leverandører som opererer på udenlandske markeder har ofte god indsigt i markedskravene og kan levere det input og den viden, der skal til for at trænge ind på udenlandske markeder.

Et gennemgående træk ved alle disse udviklingslinjer er, at de kræver samarbejde og dette samarbejde er ikke blot hvad man kan kalde et normalt løbende samarbejde. Man må samarbejde mere strategisk og danne forpligtigende partnerskaber og man må indgå i netværk, hvor man både har mulighed for at opfange nye tendenser i produktion, innovation, produktivitet, etc. og mulighed for at indgå i partnerskaber. Medlemskab af klynger synes at være et godt redskab til at opnå begge – og findes der

ikke en klynge som passer til det man ser som essentielt i udviklingen, må man selv tage initiativ til at danne en klynge. Der er helt sikkert andre, der har de samme uopfyldte behov.

Undersøgelsens resultater

1. Profil af leverandørerne

For at få et billede af leverandørgruppen til danske mejerier blev respondenterne indledningsvis bedt om nogle fakta om virksomheden. Disse fakta fremgår af tabel 1 til 6. Tabellerne viser, at leverandørgruppen er en ret differentieret gruppe i forhold til størrelse, internationalisering, hvad de tilbyder danske mejerier, etc.

Tabel 1 viser at de fleste leverandører har dansk ejerskab (53%) mens ca. en tredjedel er udenlandsk ejet men med dansk datterselskab eller et joint venture med en dansk virksomhed. Kun få baserer sit salg i Danmark på agenter eller distributører.

Tabel 1. Virksomhedens ejerskab

	Respondenter	Procent
Dansk ejet og med hovedsædet lokaliseret i Danmark	20	52.6%
Udenlandsk ejet m/datterselskab eller joint venture i Danmark	12	31.6%
Udenlandsk ejet m/agent eller distributør i Danmark	1	2.6%
Andet (beskriv venligst)	5	13.2%
I alt	38	100.0%

Tabel 2 viser, at der er en endda meget stor størrelsesspredning på leverandørerne. Vi spurgte alene ind til størrelsen i Danmark målt ved antal beskæftigede. Halvdelen (50%) er små til mellemstore virksomheder med op til 50 ansatte, mens store virksomheder med 250 eller flere ansatte udgør 25% og mellemgruppen 27%.

Tabel 2. Hvor mange ansatte har virksomheden i Danmark, februar 2016 (såvel deltids- som fuldtidsansatte)?

	Respondenter	Procent
0-9	7	18,4%
10-19	6	15.8%
20-49	6	15.8%
50-99	4	10.5%
100-250	6	15.8%
250-499	3	7.9%
500 eller derover	6	15.8%
I alt	38	100.0%

Leverandørernes internationaliseringsgrad får vi et indtryk af gennem 2 spørgsmål: Leverandørens salg i Danmark som andel af samlet salg og antal markeder virksomheden opererer på. Tabel 3 viser, at vi har 2 store grupper, hvor den ene gruppe (45%) primært lever af det danske marked, hvor man har over 50% af salget. I den anden gruppe (også 45%) er det danske marked af mindre betydning. Hele 42% har kun op til 10% af sit salg på det danske marked.

Tabel 3. Hvor stor en andel af virksomhedens samlede salg afsættes på det danske marked (% af samlet salg)?

	Respondenter	Procent
1-10%	14	42.4%
11-20%	1	3.0%
21-50%	3	9.1%
51-80%	11	33.3%
Over 80%	4	12.1%
I alt	33	100.0%

Leverandørerne har gennemgående en bred vifte af aktiviteter i Danmark. Tabel 4 viser, at 78% har salg i Danmark. Når dette tal ikke er hundrede skyldes det, at nogle leverandører alene yder rådgivning. I alt 69% yder rådgivning og samme andel yder service. Hele 50% har produktion i Danmark og 56% har udvikling/F&U/R&D. Det tyder på, at man tager det danske marked seriøst og ønsker at have både produktion og udvikling tæt på kunderne for at have det bedste "værditilbud" (value proposition).

Tabel 4. Hvilke af følgende aktiviteter har virksomheden i Danmark? (Sæt evt. flere krydser)

	Respondenter	Procent
Produktion	16	50.0%
Rådgivning	22	68.8%
Salg	25	78.1%
Udvikling/F&U/R&D	18	56.3%
Service	22	68.8%
Andet (beskriv venligst)	0	0.0%
I alt	32	100.0%

Målt på antal markeder (udover Danmark) som virksomheden opererer på, viser tabel 5, at stort set alle leverandører – store som små – er internationale. Hele 61% opererer på over 10 markeder. Ca. 1/5 eksporterer til mellem 1-4 markeder.

Tabel 5. Hvor mange markeder opererer virksomheden på (udover Danmark)?

	Respondenter	Procent
Ingen	2	6.1%
1-4	7	21.2%
5-10	4	12.1%
Over 10	20	60.6%
I alt	33	100.0%

På spørgsmålet om hvilke markeder der er de vigtigste (max 3) tegnede der sig et klart billede af at Danmark er det vigtigste marked. Næsten halvdelen af virksomheden pegede på Danmark, som det vigtigste efterfulgt af Tyskland og Sverige. Hvad angår de næst vigtigste lande kom Norden (minus Danmark) ind som det vigtigste markedsområde med 25% af respondenterne. Først på 3. pladsen finder vi de noget mere fjerne markeder. USA/Canada/Americas er dog undtagelsen, idet dette markedsområde ligger med 10-15% af respondenterne på alle 3 niveauer.

Endelig spurgte vi om konkurrencens intensitet i Danmark. Tabel 6 viser, at det typiske er, at man har 2-4 konkurrenter (59%) mens 28% har over 4 konkurrenter. Det tyder på, at leverandørerne ikke kan føle sig sikre på at få en ordre. Man skal være forberedt på bedre tilbud fra konkurrenter – specielt da mejerierne relativt hyppigt (se nedenfor) benytter sig af åbne tilbudsrunder (i modsætning til preferred-supplier-modellen).

Tabel 6. Hvor mange primære konkurrenter har virksomheden på det danske marked?

	Respondenter	Procent
Ingen	1	3.1%
1	3	9.4%
2-4	19	59.4%
Over 4	9	28.1%
I alt	32	100.0%

Situationen er således, at vi har en række store leverandører til danske mejerier – danske såvel som udenlandske, som er internationale og hvor det danske marked for mange udgør en lille andel af deres samlede salg. Konkurrencen på det danske marked må målt på antal konkurrenter forventes at være reel. Konkurrencen kombineret med den forholdsvis lille salgsmæssige betydning Danmark har, kunne indikere, at leverandørerne ikke prioriterer danske mejerier. Omvendt er Danmark et avanceret landbrugsland, således at leverandøren arbejder sammen med avancerede og sofistikerede brugere, som gør at de skal være på forkant med de nye teknologier og metoder.

2. Danske mejeriers betydning for leverandørerne.

I profilbeskrivelsen konstaterede vi allerede, at ret så mange leverandører afsætter en forholdsvis lille andel af deres samlede salg på det danske marked. Tabel 7 viser hvor mange kunder leverandørerne har blandt danske mejerier/driftssteder: Over halvdelen (55%) leverer til over 15 mejerier, mens 16% leverer "kun" til fra 1-5 mejerier/driftssteder. Leverandørerne er således aktive overfor forholdsvis mange mejerier/driftssteder. Centralt indkøb hos nogle mejerier gør naturligvis, at leverandørernes antal af selvstændige kunder er mindre end når man regner hvert driftssted som en kunde.

Tabel 7. Til hvor mange af de danske mejerier/driftssteder er virksomheden leverandør?

	Respondenter	Procent
1	1	3.2%
2-5	4	12.9%
6-10	7	22.6%
11-15	2	6.5%
Over 15	17	54.8%
I alt	31	100.0%

Leverandørerne leverer også til andre brancher. Tabel 8 viser, at 2/3 af leverandørerne i meget høj eller i høj grad sælger deres produkter/services til andre brancher. Samtidig viser tabel 9, at salget til danske mejerier (målt i forhold til samlet salg i Danmark) er af stor betydning for "kun" 30% af leverandørerne målt ved at disse leverandører har over 50% af deres salg i Danmark til danske mejerier. Samtidig er der næsten 50% af leverandørerne, hvor mejeriernes udgør fra 1-20% af det samlede salg i Danmark.

Tabel 8. I forhold til de produkter/services, som afsættes til danske mejerier, i hvor høj grad afsættes de samme eller lignende produkter/services til andre brancher?

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	13	46.4%
I høj grad	6	21.4%
I nogen grad	5	17.9%
I ringe grad	4	14.3%
Slet ikke	0	0.0%
I alt	28	100.0%

Tabel 9. Hvor stor en andel af virksomhedens samlede salg i Danmark sælges til danske mejerier (inkl. salg via 3. part som f.eks. har hovedentreprisen til et mejeri)?

	Respondenter	Procent
1-10%	7	25.9%
11-20%	6	22.2%
21-50%	6	22.2%
51-80%	7	25.9%
Over 80%	1	3.7%
I alt	27	100.0%

3. Leverandørernes ressourceanvendelse for at opnå ordrer

Som et første skridt imod en vurdering af samspil og samarbejde mellem danske mejerier og leverandørerne kortlægges leverandørernes indsats for at opnå ordrer fra danske mejerier.

Godt en 1/3 af svarer, at de primært opnår ordrer gennem "åbne tilbudsrunder" (tabel 10) og dermed i konkurrence med andre, mens 40% siger, at det gør de ikke – underforstået, at de opnår ordrene som f.eks. en "foretrukken leverandør", dvs. man har et fast samarbejde og aftaler leverancer indenfor denne ramme. Det betyder ikke, at man ikke drøfter pris og giver et økonomisk overslag, men det foregår alene mellem parterne.

Tabel 10. Hvor stor en andel af salget til danske mejerier sker gennem en "åben" tilbudsrunde i konkurrence med andre leverandører? *

	Respondenter	Procent
1-10%	9	33.3%
11-20%	2	7.4%
21-50%	6	22.2%
51-80%	2	7.4%
Over 80%	8	29.6%
I alt	27	100.0%

*(ift. at man har et løbende samarbejde med mejeriet/driftsstedet, evt. som "preferred supplier")

Når man afgiver tilbud i åben konkurrence er "hitraten" afgørende. Ifølge tabel 11, har godt 60% af leverandørerne en hitrate på under 50% og 1/5 er nede på 25% eller derunder, altså skal der i sidste tilfælde afgives 4 tilbud for i gennemsnit at opnå en ordre, mens der hos andre kun skal afgives et par tilbud for at opnå en ordre.

Tabel 11. Hvor stor en "hitrate" har virksomheden generelt på de udarbejdede tilbud til mejerierne?

	Respondenter	Procent
1-25%	5	18.5%
26-50%	12	44.4%
51-75%	9	33.3%
76-100%	1	3.7%
I alt	27	100.0%

Det er ofte dyrt at udarbejde tilbud. I den sammenhæng blev leverandørerne spurgt om ressourceforbruget generelt ved at udarbejde tilbud og kundetilpassede løsninger. Som det ses af tabel 12, skønner 33% leverandørerne, at de bruger 1-5% af virksomhedens ressourcer, mens 44% siger fra 6-10% til formålet. Ressourceforbruget er ikke specificeret, men sammenholdt med nævnte "hitrate", går der en del ressourcer til at sikre sig ordrer. Ressourceforbruget blev også belyst fra en lidt anden vinkel (se tabel 13), idet leverandørerne blev bedt om at skønne ressourceforbruget ifm. rådgivning og servicering, hvor der ikke udskrives en regning. Altså råd/service u/b. Her skønner 70% af leverandørerne, at det ligger mellem 1-10%, mens 30% siger det er fra 11-15% eller endda over 15% (19% af leverandørerne).

Det er naturligvis vanskeligt at beregne et sådant ressourceforbrug nøjagtigt, men omkostningerne er jo reelle og leverandøren skal have dem dækket igennem tilbud og priser. Man må gå ud fra at jo større grad af løbende samarbejde med en "foretrukken leverandør" jo flere ydelser kommer der uden direkte beregning, men hvor omkostningerne på anden måde indarbejdes i fakturaerne for udført arbejde. Som det vil fremgå af afsnit 6, er der her en gråzone og et potentielt konfliktområde for et samarbejde mellem leverandører og mejerier.

Tabel 12. Hvor stor en del af virksomhedens omkostninger/ressourcer anvendes til at forberede og udarbejde tilbud og lave unikke kundetilpassede løsninger til mejerierne?

	Respondenter	Procent
1-5%	9	33.3%
6-10%	12	44.4%
11-15%	4	14.8%
Over 15 %	2	7.4%
I alt	27	100.0%

Tabel 13. Hvor stor en del af virksomhedens omkostninger/ressourcer anvendes til at rådgive/servicere mejerierne uden beregning (u/b)?

	Respondenter	Procent
1-5%	10	37.0%
6-10%	9	33.3%
11-15%	3	11.1%
Over 15 %	5	18.5%
I alt	27	100.0%

Som vist er "hitraten" ret varierende for underleverandørerne. På spørgsmålet om, hvorfor tilbuddet ikke blev valgt, er hovedsvaret, at en anden leverandør vandt eller at projektet blev aflyst/udskudt til senere. Se tabel 14. Der er dog også en del tilfælde, hvor tilbuddet blot skulle bruges til mejeriets budgetansøgning – og således ikke i første omgang var en reel udbudsrunde. Vi bad leverandørerne om at rangordne årsagerne og her finder vi igen, at 1. prioriteten er at konkurrenten løb med ordren, men det er interessant at bemærke at 44% giver 1. prioritet til brugen af tilbuddet til intern budgetlægning og 36% siger at investeringen blev udskudt – men ikke aflyst. Leverandørerne har således både en usikkerhed omkring hitraten, men også en usikkerhed – og dermed ressourcebrug i forhold til mejeriernes budgetlægning og investeringsplaner.

Tabel 14. I tilfælde af, at jeres tilbud ikke blev valgt, hvad var da årsagen? (angiv evt. flere svar)

	Respondenter	Procent
Anden leverandør vandt	24	92.3%
Projektet blev aflyst	16	61.5%
Investeringen er blevet udskudt til senere	14	53.8%
Tilbuddet skulle bruges af mejeriet til budgetansøgning	9	34.6%
Anden årsag (beskriv venligst)	0	0.0%
I alt	26	100.0%

4. Leverandørernes ydelser til danske mejerier.

På tværs af respondenterne er der leverandører, der leverer ydelser rettet mod alle kategorier af mejeriernes produktprogram. 87% af leverandørerne peger på leverancer til osteproduktion, mens ca. 50% leverer til hhv. smør-, som mælkekonserver- og konsummælksproduktion. 42% er leverandører til isproduktion. Alle produktgrupper synes således at være godt dækket ind med leverandører. Enkelte leverandører har specificeret at deres produkt/ydelse er rettet mod syrnede produkter, valle, sovse, etc. Mange leverer ydelser på tværs af disse produktgrupper. Således skriver en respondent: "Alt proces- og pakkeudstyr i mejeriet".

Mht. typen af ydelser, er billedet følgende (se tabel 15): 30% af virksomhederne leverer standardydelser i meget høj eller høj grad. 50% leverer standardydelser som dog er tilpasset til kunden, mens 70% leverer

produkter/services designet specifikt til kunden. Lægges disse procenter sammen bliver det mere end hundred procent. Det skyldes at leverandørerne fik 3 forskellige spørgsmål, idet samme leverandør sagtens kan både levere standardydelser og ydelser specifikt designet til et bestemt mejeri eller driftssted. Tallene viser med al tydelighed at forholdet mellem leverandør og mejeri/driftssted af leverandørerne opfattes som "udviklingsarbejde" – enten ved at man bruger standardkomponenter/-ydelser, som sættes specifikt sammen til en mejerikunde eller man indgår i et egentligt udviklings samarbejde. En af respondenterne udtrykker det således: "Ofte standardprodukter sat sammen til en kundespecifik løsning". En anden således: "Opbygning af ny platform med fokus på copy-paste af velfungerende koncepter i allerede kørende produktion. Dette lykkedes med stor succes til alle tilfredshed".

Tabel 15. Hvordan vil du karakterisere de produkter/services, som virksomheden sælger til danske mejerier/driftsteder?

	I meget høj grad	I høj grad
Standardprodukter/-services	4%	25%
Standardprodukter/-services men dog tilpasset kunden	12%	38%
Produkter/services designet specifikt til kunden	31%	38%

Set ud fra mejeriets synsvinkel blev leverandørerne spurgt om hvilke problemer hos mejeriet de er med til at løse. Tabel 16 viser, at problemer i forbindelse med produktudvikling/procesudvikling er dominerende. 76% nævner at det er hovedproblemet de er med til at løse, f.eks. udvikling af emballagekoncepter, som en respondent nævner specifikt eller nedsætte tab i osteproduktionen. Det efterfølges af energi, vand og damp og fødevarer sikkerhed med hhv. 59% og 58% af respondenterne. Færre er inde over problemer i relation til optimering eller koordinering af værdikæden gennem f.eks. IT-systemer til ordre-/lagerstyring, tracing, etc.

Igen er summen af tallene over 100% idet samme leverandør kan være involveret i løsningen af flere forskellige problemer. Der er således en række specialer at trække på. Mejeriet kan vælge at styre dem selv eller i projekter at have en hovedentreprenør til at koordinere arbejdet. At der kan være en daglig livlig leverandørtrafik kunne ses ved et besøg på et mejeri, hvor biler fra 5-6 leverandører var på parkeringspladsen, inklusiv automatisering, elektriker, tømrermester, etc.

Tabel 16. Hvilke problemer er I, som leverandør, primært med til at løse hos danske mejerier/driftsteder således at deres konkurrenceevne øges

	I meget høj grad	I høj grad	Slet ikke
Produkter/processer/udvikling	20%	56%	0%
Fødevarer sikkerhed	25%	33%	4%
Energi, vand, og damp problemer	21%	38%	0%
Forbedre udnyttelsesgraden af produktionsapparatet	30%	17%	0%
Optimere samarbejde i værdikæden	14%	32%	5%
Øge automatisering	17%	22%	13%

5. Hvor godt samarbejder leverandører og danske mejerier.

Det er efterhånden veldokumenteret, at et godt samarbejde med kunder er vejen til nye produkter og ydelser. For at afklare om leverandørerne også arbejder ud fra denne viden bad vi dem besvare en række spørgsmål om deres samarbejde med danske mejerier og deres driftssteder.

Tabel 17 giver det overordnede billede: 76% svarer at de i meget høj grad eller i høj grad har "et overvejende mangeårigt og loyalt samarbejde til gensidigt gavn for begge". Der er stadig ca. 25% der ikke kan nå de samme højder. Det kan skyldes flere forhold: I tabel 18 peger ca. 1/3 på, at nok er man inde som leverandør, men man har svært at blive fast eller "foretrukket leverandør". Endvidere viser tabel 19, at 40% føler sig kontinuerligt udfordret med hård konkurrence og meget prisfokuserede mejerier.

Med disse udsagn fristes man til at lave en parallel til ægteskabet: Overordnet har vi det godt sammen, men vi tager vore daglige kampe på det mere operationelle plan og her forhandles der pris (se senere om prisens betydning).

Tabel 17. Hvordan vil du generelt karakterisere jeres relationer til danske mejerier/driftssteder? - Overvejende mangeårigt og loyalt samarbejde til gensidig gavn for begge

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	10	40.0%
I høj grad	9	36.0%
I nogen grad	5	20.0%
I ringe grad	1	4.0%
Slet ikke	0	0.0%
I alt	25	100.0%

Tabel 18. Hvordan vil du generelt karakterisere jeres relationer til danske mejerier/driftssteder? - Vi er inde som leverandør men har haft svært ved at blive fast/preferred leverandør

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	1	4.0%
I høj grad	4	16.0%
I nogen grad	3	12.0%
I ringe grad	12	48.0%
Slet ikke	5	20.0%
I alt	25	100.0%

Tabel 19. Hvordan vil du generelt karakterisere jeres relationer til danske mejerier/driftssteder? - Vi er kontinuerligt udfordret, konkurrence er hård og mejerierne meget prisfokuserede

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	1	4.0%
I høj grad	9	36.0%
I nogen grad	9	36.0%
I ringe grad	5	20.0%
Slet ikke	1	4.0%
I alt	25	100.0%

Som tidligere vist har de fleste leverandører ret så mange kunder blandt danske mejerier/driftssteder og for at få et klarere billede af, hvordan leverandører arbejder, stillede vi nogle spørgsmål om relationen til de vigtigste kunder. Se tabel 20. Her får vi et klart billede af, at man har "løbende dialog og samarbejde om udvikling af udstyr/proces/produkt". Det har 56% af respondenterne i høj eller meget høj grad. 48% går skridtet videre og angiver at: "Vi har et længerevarende partnerskab omkring konkrete udviklingsprojekter", hvor vi ved partnerskab forstår et længerevarende forpligtigende og gensidigt samarbejde (Win-Win). Der er også leverandører, hvor der primært sælges standardprodukter til de vigtigste kunder (i alt 1/3).

Tabel 20. Hvordan vil du karakterisere relationen til jeres VIGTIGSTE KUNDER blandt danske mejerier/driftssteder

	I meget høj grad	I høj grad	Slet ikke & I ringe grad
Vi sælger primært standardprodukter	16%	16%	36%
Vi har løbende dialog og samarbejde om udvikling af udstyr/proces/produkt	20%	36%	8%
Vi har et længerevarende partnerskab	16%	32%	8%

I praksis er der mange måder at samarbejde på, men svarene tyder på, at man taler godt sammen (løbende dialog) uden at man nødvendigvis har et egentligt partnerskab som er mere gensidigt forpligtende og måske endda lagt ind i en egentlig aftale. Samtidig "lever" nogle leverandører også af at levere standardprodukter/-ydelser. Da det er igennem forpligtigende partnerskaber at større fornyelser komme, kan man konkludere, at leverandører og mejerier bør undersøge om det giver mening – ud fra en innovationstankegang – at gå længere i samarbejdet end man gør i dag.

I en sådan diskussion er det nødvendigt, at der er ideer man ønsker at forfølge. Vi stillede leverandørerne nogle spørgsmål om hvem der har initiativet – leverandørerne eller de danske mejerier/driftssteder.

Tabel 21 viser, at 61% af leverandørerne mener, at de i meget høj eller høj grad bringer nye ideer til kunderne mht. på udvikling af produktion og produkter. Disse leverandører er altså pro-aktive, mens andre ca. 40% er mere passive.

Tabel 21. Vi bringer ofte nye ideer til vore kunder til udvikling af produktion/produkter

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	3	13.0%
I høj grad	11	47.8%
I nogen grad	8	34.8%
I ringe grad	1	4.3%
Slet ikke	0	0.0%
I alt	23	100.0%

Hvor lydhøre er mejerierne? Tabel 22 viser, at kun 50% af leverandørerne finder, at mejerierne er lydhøre i meget høj eller høj grad. Der er endda 12% af leverandørerne, der mener at mejerierne slet ikke er lydhøre eller er det kun i ringe grad.

Tabel 22. Mejerierne/driftstederne er i høj grad lydhøre overfor nye ideer, som kan støtte dem i udvikling af nye produkter/processer.

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	1	4.2%
I høj grad	11	45.8%
I nogen grad	9	37.5%
I ringe grad	2	8.3%
Slet ikke	1	4.2%
I alt	24	100.0%

Disse svar står lidt i kontrast til et andet svar på følgende udsagn: "Vi taler ofte for døve øren, når vi kommer med nye ideer til mejerierne". Leverandørerne er ret så uenige i dette udsagn. Ca. ¾ er slet ikke enig eller enig i ringe grad, mens kun 4% er enig i høj grad og 22% er enig i nogen grad. En lidt mindre lydhørhed finder man i et mere specifikt spørgsmål omkring produktionen. Leverandørerne fik udsagnet: "Danske mejerier er ret så konservative, når det gælder ændring af produktionsprocesser". Her er 17% enig i meget høj eller høj grad, mens 44% er slet ikke enig eller enig i ringe grad.

Naturligvis vil leverandørerne i en sådan undersøgelse gerne fremføre og vise, at de er proaktive, men overordnet synes mejerierne at være lydhøre overfor nye ideer om end der også er leverandører, som synes de ikke møder nogen åbenhed overfor netop deres ideer.

Om man bliver hørt eller ikke hørt af mejerierne kan hænge sammen med hvem man møder hos kunden. Er det en ny teknisk ide taler man givetvis for døve øre, hvis det er indkøbschefen man taler med, mens en produktionschef måske kunne komme med et par "smileys".

Tabel 23 viser med al tydelighed, at leverandørerne primært møder den tekniske del af mejeriernes organisation. Mest kontakt (målt som megen kontakt) har man med produktion (74%) og den teknisk ansvarlige (65%) efterfulgt af indkøb (35%). Der er ingen der har "megen kontakt" til salg/marketing. Vi

nævnte også kontakt til ”direktør/overordnet leder”, da nogle driftssteder er små og har ikke en stor funktionsopdeling. 17% af leverandørerne nævner at de har ”megen kontakt” til direktør/overordnet leder.

Tabel 23. Hvilke personer/afdelinger hos mejerierne har I som leverandør typisk/mest kontakt til?

	Megen kontakt	Nogen kontakt	Stort set ingen kontakt
Indkøb	35%	52%	13%
Produktion	74%	26%	0%
Teknisk ansvarlig	65%	26%	9%
Salg/Marketing	0%	41%	59%
Forskning&udvikling/R&D	26%	48%	26%
Direktør/overordnet leder	17%	57%	26%
Andre (beskriv venligst)	20%	0%	80%

Det var forventeligt, at de tekniske diskussioner dominerer efterfulgt af nogle teknisk-økonomiske diskussioner og ikke mindst prisdiskussioner med indkøbsafdelingen, men måske er det alligevel overraskende, at kontakten til salg/marketing er næsten ikke eksisterende og diskussioner omkring værdikædens udvikling gennem diverse tiltag synes heller ikke at eksistere (selvom en del leverandører svarede at deres produkter/ydelser var med til at løse værdikædeproblemer).

6. Leverandørernes konkrete samarbejdsprojekter og forslag til øget og forbedret samarbejde.

I 2 åbne spørgsmål bad vi leverandørerne om at kort beskrive konkrete samarbejdsprojekter de har haft med danske mejerier samt med udgangspunkt i deres erfaringer at komme med forslag til, hvordan samarbejdet med danske mejerier kan forbedres. Nedenstående er svarene blevet kategoriseret og vi nævner typiske svar under de enkelte kategorier.

6.1. Eksempler på konkrete samarbejdsprojekter/partnerskaber

Svarene spænder vidt. En del siger, at de ikke har haft egentlige projekter eller har haft dem i ringe grad. En respondent begrundes det således: ” Kun i meget ringe grad. Der opleves meget ringe interesse i at dele oplysninger og succesoplevelser og der er meget lavt niveau af partnerskab (gensidig win-win). Alt er udsat for hård konkurrence og der er primært fokus på egen vinding.”

I den anden ende har vi leverandører, der er ”foretrukne leverandører” og som har været med i adskillige projekter. En leverandør beretter: ” Indgået samarbejdsaftale som leverandør hvilket har styrket forholdet positivt”. Andre ser samarbejdet som en proces og tænker ikke så meget i konkrete projekter: ” Det er svært at komme med et eksempel, da det er det vi arbejder med hver eneste dag. Vi arbejder på at gøre mejerierne fuldautomatiske fra a-Z, og dette gøres over en lang årrække i samarbejde med mejeriet.” En leverandør gør også opmærksom på, at billedet er meget forskelligt ift. de

forskellige mejerier/driftsteder: "God kontakt til nogle mejerier, andre slet ingen eller ringe kontakt. Kontakter omhandler indkøb og udvikling."

Af konkrete projekter nævnes blandt andet: Det vandløse mejeri; automatisering; pakkelinjer; osteformer; en ny sovs; optimering af anlæg; opbygning af ny site, etc.

6.2. Forslag til forbedret samarbejde mhp at øge innovation og konkurrenceevne.

Leverandørerne kom med udgangspunkt i egne erfaringer med mange forslag til, hvordan samarbejdet kunne forbedres, så de med deres egne ydelser kunne hjælpe danske mejerier til øget innovation og konkurrenceevne. Forslagene er delt op i nedenstående grupper.

Øget/tættere samarbejde:

Mange forslag peger i retning af styrkelse af samarbejdet i form af tidligere involvering, tættere parløb, åbenhed og tidsperspektiv:

Respondent 1 skriver: "**Tidlig** involvering af leverandørressourcer og -kompetencer ved produktudvikling (åben innovation) sikrer vidensdeling og kreativitet; dermed hurtigere og bedre løsninger samt implementering".

Respondent 2 skriver: "**Tættere** parløb mellem mejeri og leverandør ved f.eks. emballageudvikling, leverandøren kan med fordel kobles ind tidligere i processen end nu".

Respondent 3 skriver: "Langt større **åbenhed** og samarbejde omkring løsninger og udbytte. Det gælder for både mejerier og leverandører".

Respondent 4: "**Minimere** tiden til at en **åben dialog** kan begynde"

Respondent 5: " Mejerierne bør tænke på **længere sigt**, f.eks. 5 års tilbagebetaling frem for 1-2 år"

Respondent 6: " Ikke kun leverandør - men **samarbejdspartner**, som partner når vi længst"

Styrkelse af samarbejde som leder til øget konkurrenceevne og innovation er præcist udtrykt af én af respondenterne: "Samarbejde, tillid til fælles mål om vores vilje til at forbedre vores kunders konkurrenceevne".

Større engagement fra mejerienes side.

Nogle peger også på et ønske om større engagement fra mejeriernes side:

Respondent 7: " Der skal fra mejeriernes side også afsættes **ressourcer** til samarbejdet".

Respondent 8: " Nogle gange mere **fokus** fra mejerierne".

Flere peger specifikt på øget samarbejde og dialog mhp optimering og produktudvikling:

Respondent 9: " Dialog, dialog - optimering med fokus på omkostninger".

Respondent 10: "Gennemføre "optimeringsrunder" på bestående udstyr, med gennemgang af optimeringsmuligheder mhp. f.eks. energioptimering, miljøoptimering etc."

Respondent 11: "Hurtigere produktudvikling"

Nogle forslag rører ved selve den måde samarbejdet organiseres på både i relation til det enkelte mejeri/driftssted som i relation til branchen og værdikæden generelt:

Respondent 12: "At få **adgang** til de rigtige kontaktpersoner. Det er urimeligt svært at trænge igennem"

Respondent 13: "Mere **central innovation**, driftsstederne har ikke alle tid/ressourcer/kompetencer"

Respondent 14: "**Fælles møder** mellem driftssteder og leverandører af ingredienser".

Respondent 15: "Afholde **seminarer** indrettet kun **for driftsstederne**"

Respondent 16: "Udveksle erfaringer fra **andre brancher**"

Respondent 17: "Aktivering af **forsyningskædens** aktører og ressourcer, hvormed værdierne i samarbejdet/kæden kan høstes af mejerierne"

Skismaet mellem øget samarbejde, tilbudsrunder og foretrukne leverandører

Endelig skal anføres et par forslag og kommentarer, hvor skismaet mellem samarbejde, tilbudsrunder og foretrukne leverandører er trukket op:

Respondent 18: "Der er en tendens til at stramme kontraktkrav med penalty og frastå at dele risikoen i projekter leverandør/kunde i mellem sig. Kunden bærer lige så stort ansvar - påvirker krav til specifikation, fleksibilitet, små ændringer i produkter m.m. men er sjældent villig til at tage økonomisk ansvar for de forhold/detaljer, som ikke kan ses fra starten af et projekt. Dertil en tendens til at presse priser og tidsplaner, frem for at have plads til at lave et godt projekt."

Respondent 19: "Preferred supplier bør måske afskaffes? Der kan jo kun være én preferred supplier, men f.eks. 5 mulige leverandører. Hver leverandør kan måske netop præsentere unik løsning ved det specifikke projekt til fordel for både kunde og leverandør."

Respondent 20: "Som en af markedets stærkeste spillere indenfor vort udstyr - er det svært at afsætte de nødvendige ressourcer til bearbejdning, når hit-raten er så lille. Det må ikke forstås som et surt opstød, men med en så centraliseret branche, har branchen en interesse i at der er minimum 2-3 spillere som får en del af kagen".

Det går også godt som det er nu.

Vi kan slutte med et par svar, som udtrykker at det går godt som det er nu:

Respondent 21: "Går faktisk meget godt".

Respondent 22: " God og absolut saglig dialog mellem kunden og os som leverandør".

7. Hvilken organisation har leverandøren til at understøtte samarbejdet med danske mejerier?

De fleste leverandører (65%) har en "key account" funktion og blandt disse har næsten 50% af leverandørerne fra 1-4 af de danske mejerier/driftsenheder som key accounts. Se tabel 24. Godt ¼ har over 10 mejerier/driftsenheder som "key accounts". Dette synes i tråd med, at ret så mange leverandører har som vist tidligere et løbende og nogenlunde tæt samarbejde med deres vigtigste kunder. Det kan konkluderes, at mange leverandører plejer deres mejerikunder i form af "key accounts"-systemer.

Tabel 24. Hvis ja, hvor mange af jeres mejerikunder er "key accounts"?

	Respondenter	Procent
1	2	13.3%
2-4	5	33.3%
5-10	4	26.7%
Over 10	4	26.7%
I alt	15	100.0%

Som tidligere nævnt mener leverandørerne at de er pro-aktive i betydningen at de bringer nye ideer til danske mejerier og de har samarbejdstiltag sammen med mejerierne. Vi undersøgte, hvor sådanne nye ideer kunne komme fra. Resultaterne er opsamlet i tabel 25.

Mange leverandører (65%) har i meget høj eller høj grad organiseret deres innovation i R&D-enheder, altså innovationsafdelinger. Da leverandørerne ofte laver kundetilpassede produkter/processer er der nok mere vægt på D (development eller udvikling) end på R som indikerer mere grundlæggende forskning.

Samtidig er innovation også en integreret del af leverandørens produktion. Dette passer igen godt sammen med, at man laver kundetilpassede ydelser, idet innovationen da sker i nær tilknytning til selve produktionen i et samspil med designere og ingeniører og med basis i standardløsninger og erfaringer fra tidligere projekter. Vi ser en innovation baseret på en ny kombination af velkendt viden og løsninger.

Tabel 25. Hvordan har virksomheden organiseret sin produkt- og produktionsudvikling (innovation)

	I meget høj grad & I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Innovation er en integreret del af produktionsafdelingen	73%	4%	9%	13%
Vi har en selvstændig F&U/R&D/innovationsafdeling	65%	9%	9%	17%
Nye ideer bearbejdes i projektgrupper nedsat til formålet.	74%	22%	4%	0%
Direkte samarbejde med kunden er vigtig for vores udvikling af nye produkter og ydelser	83%	17%	0%	0%
Innovative ideer kommer primært gennem vores samarbejde med vore leverandører.	48%	39%	13%	0%

Undersøgelsen bekræfter, at kunderne er en meget vigtig kilde til nye ideer. Ikke mindre end 83% af leverandørerne siger at "direkte samarbejde med kunden er vigtig for vores udvikling af nye produkter og ydelser". Det står i kontrast til, at "kun" 48% peger på, at leverandørernes leverandører i meget høj eller høj grad er den primære kilde til innovative ideer. Denne forskel er interessant forstået på den måde, at det tilsyneladende i en værdikæde altid er kunden, der er kilden til, at producenten udvikler nye produkter/ydelser. Dette fører logisk til, at det er leverandøren, der er pro-aktiv med løsninger på kundens problem, men kunden var kilden til selve problemet og til specifikationer til løsningen. Den optimale løsning kommer således alene ud af et tæt parløb mellem parterne.

Endelig understreger 74% af leverandører, at de i meget høj eller høj grad bearbejder nye ideer i projektgrupper.

Overordnet synes leverandørerne parat til ikke blot at levere standardydelser, men i høj grad gennem deres innovationsorganisation at være kvalificeret til et tættere samarbejde – at evt. gå fra at have et løbende men ikke forpligtende samarbejde til længerevarende partnerskaber, hvor leverandør og mejeri kommer meget tæt på hinanden og får på det nærmeste overlappende organisationer.

8. Leverandørernes internationale erfaring og dens afsmitning på danske mejerier

Som tidligere anført er leverandørerne gennemgående internationale virksomheder og i undersøgelsen forsøgtes belyst om deres erfaring kommer danske mejerier til gode.

Tabel 26 viser, at næsten 50% af leverandørerne svarer at de ikke støtter eller i ringe grad bruger deres erfaring til at støtte mejerierne mht eksport, mens 21% gør det i høj grad eller i nogen grad. Denne støtte kunne tage form af viden om markedet fra leverandørens filialer på andre markeder eller viden om standarder og krav, som man har oplevet gennem egne salgsaktiviteter på markedet.

Tabel 26. I hvilken grad er I som leverandør med til at støtte mejeriernes eksport/indtrængen på udenlandske markeder

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	1	4.3%
I høj grad	4	17.4%
I nogen grad	7	30.4%
I ringe grad	7	30.4%
Slet ikke	4	17.4%
I alt	23	100.0%

Samtidig viser tabel 27, at leverandørerne heller ikke oplever, at mejerierne spørger dem om de kan hjælpe dem i forbindelse med at komme ud på eksportmarkederne. 92% af leverandørerne svarer at de ikke bliver spurgt (slet ikke eller i ringe grad).

Tabel 27. Mejerierne/driftssteder vil gerne eksportere og spørger os om vi kan hjælpe dem ud på eksportmarkederne

	Respondenter	Procent
I meget høj grad	0	0.0%
I høj grad	0	0.0%
I nogen grad	2	8.3%
I ringe grad	12	50.0%
Slet ikke	10	41.7%
I alt	24	100.0%

Endelige anførte vi følgende udsagn: "Danske mejerier taler meget om eksport, men gør meget lidt ved det". Om end leverandørerne ikke er meget involveret i mejeriernes eksport, udtrykker de dog stor uenighed i dette udsagn. 78% er slet ikke enig eller enig i ringe grad.

Ift. mejeriernes bestræbelser på at nå de udenlandske markeder, stillede vi leverandørerne et åbent spørgsmål vedr. forslag til, hvordan de kunne støtte mejerierne i dette arbejde. Halvdelen svarede, at de ikke mente de kunne hjælpe, men der kom også forslag, som mejerierne bør overveje, hvis de ikke allerede benytter sig af forslaget.

På det generelle niveau kommer en af leverandørerne med et godt forslag til igangsætning af internationaliseringen: "Vi indbyder generelt til åben innovation, hvor alle PARTNERE til mejeriet kan bidrage til dels at klargøre mejeriets mål, dels at bygge/drive udviklingen af det slutprodukt, som mejeriet gerne vil eksportere." Selvom et sådant initiativ kan tendere til at være mere fokuseret på produktionssiden, kan initiativet give værdifuld viden om det at producere til udenlandske markeder.

Markedssiden er der imidlertid mere fokus på i et andet forslag: " Stort kendskab til detailmarkedets krav og udvikling globalt, ud fra vor tilstedeværelse i ... mange lande worldwide". En anden udtrykker det på følgende måde: " Vi kan hjælpe i stor udstrækning vha. vores globale set up, men interessen er lille fra mejerierne".

En leverandør nævner, at mejerierne "ønsker ofte hjælp til at kopiere udenlandske produkter" og en anden: "Ved at lave produkter, der er "behov" for på de valgte eksportmarkeder, noget vi kan hjælpe med at udvikle, samt ofre mere på markedsføring." En 3. leverandør nævner: " Vi kan vise dem nogle markedsmuligheder og vi kan orientere om internationale trends". Der er således god mulighed for at benytte sit netværk af leverandører til at få viden om markedssiden og evt. få kontakter..

Fra et produktionsperspektiv er det også værd at bemærke, at de internationale leverandører kan støtte en internationalisering indirekte gennem at bringe ideer fra udlandet til Danmark. Leverandørerne blev bedt om at svare på følgende udsagn: "De fleste nye ideer/løsninger, som vi tilbyder danske mejerier henter vi i udlandet": 39% er meget enig i dette udsagn, mens andre 39% er enig i ringe grad. Svarene viser, at leverandørerne – specielt de internationale – hjemtager ideer fra udlandet og bruger dem i Danmark. Det er vigtigt for at danske mejerier ikke bliver overhalet af udenlandske mejerier fordi de har

adgang til andre og bedre løsninger og det sikrer, at danske mejerier kan være konkurrencedygtige, når de ønsker at eksportere.

Men der er naturligvis også problemer, specielt i relation til at mange danske mejerier er små og eksport måske kræver stor volumen for, f.eks. at levere til større kæder: " Vi sidder med en unik proceserfaring som anvendes i udlandet. Men svaret er altid det samme: Volumenet er for lille. Er det ikke et produkt som kan sælges med flere hundred tons, vil der ikke blive afsat investeringer. OG så kommer der ingen innovation." Små og mellemstore danske virksomheder er dog normalt gode til at udvikle nicheprodukter og finde niches for disse i de udenlandske markeder.

9. Udsagn og leverandørernes svar.

Afslutningsvis præsenterede vi leverandørerne for en række udsagn som vi havde opfanget i forskellige sammenhænge og bad leverandørerne tilkendegive deres enighed eller uenighed i udsagnet.

Nogle af udsagnene gik på prisen betydning ift ydelsens kvalitet. Svarene viser overordnet, at leverandørerne føler, at prisen spiller en ret så stor rolle hos danske mejerier og driftsenheder.

Udsagn 1: "Prisen er altid vigtig, men det er ikke den vi drøfter mest". Her er 52% enig, mens resten af svarene fordeler sig ligeligt mellem helt enig og helt uenig.

Udsagn 2: Køberen udtaler: "Evnen til at tilpasse ydelsen til vores behov er vigtigere end prisforhandlingerne". Her er der gennemgående enighed i udsagnet, dvs de rigtige løsninger frem for prispres.

Udsagn 3: "Vi har et partnerskab og her er prisen det sidste vi drøfter". Dette udsagn er 56% af leverandørerne gennemgående ikke enig i. Partnerskaber lægger vægt på win-win-løsninger, således at det ikke er en prisforhandling, der dominerer, men løsninger, der skaber værdi og hvor værdien fordeles mellem partnerne ift. deres værdiskabelse. Mange leverandører mener således at mejerierne har fokus på pris.

Udsagn 4: "Vi er løsningsorienteret til gavn for begge parter". Her er 26% helt enige", mens næsten 50% er enig eller enig i nogen grad. Der synes at være leverandører, der ikke tænker så meget på køberen?

Udsagn 5: "Indkøberne hos mejerierne taler kun om pris". Her er der delte meninger med en overvægt til dem, der mener at udsagnet er korrekt. Mejeriernes indkøbere er hårde prisforhandlere, som en respondent udtrykte det.

Samarbejde er på dagsordenen – afsluttende oversigt.

Undersøgelsen viser, at samarbejde er på dagsordenen som en konkurrenceparameter hos leverandørerne til danske mejerier. Nogle leverandører i undersøgelsen synes det går godt, andre synes der kunne ske forbedringer til gavn for begge parter og atter andre synes det er svært at blive inviteret indenfor og accepteret som samarbejdspartner. Sådan må det nødvendigvis være i en markeds- og konkurrenceøkonomi.

Generelt ser vi i disse år en tendens til øget samarbejde indenfor rammerne af værdikæden og specielt mellem leverandører og producenter, mens man traditionelt har samarbejdet indenfor brancher i forskellige brancheforeninger. Over tid har vi set en udvikling fra såkaldte ERFA-grupper med vægt på udveksling af erfaringer mellem virksomheder til dannelsen af forskellige netværk, hvor det sociale og det faglige går hånd i hånd. Der er normalt ikke tale om eet netværk, men flere og med deltagelse af forskellige ansatte og dermed fagligheder fra virksomheden. Deltagelsen i netværk er generelt nødvendig, idet man får adgang til viden og ressourcer, men det er også tids- og ressourcekrævende og det kan være vanskeligt at vide på forhånd, om man får noget ud af deltagelsen. Det kan der måske rettes op på, hvis man i virksomheden arbejder mere strategisk med deltagelsen og medlemskabet af netværk, herunder gjorde sig klart, hvorfor man er medlem og hvad det er for viden og ressourcer man kan få fra et netværk og – lige så vigtigt – hvad er det for en viden og hvilke ressourcer man selv skal kunne mønstre og være villig til at dele med andre.

Formålet med nedenstående figur og tekst, er at lægge op til en første diskussion i virksomheden af dets samarbejdsflade og en formulering af en "samarbejdsstrategi". Figuren viser 4 forskellige eksterne netværk man kan være medlem af. Der findes givetvis flere i praksis eller der findes varianter af de nævnte, f.eks. vil der ofte være lokale kommunebaserede netværk. De kunne falde ind under klynger med en lokal dagsorden, f.eks. modtagelsen og integrationen af flygtninge som et aktuelt eksempel.

Samarbejde indenfor en brancheforening.

Brancheforeningen nævnes som den første type netværk. Det er den ældste type, som traditionelt har haft 2 formål: 1. repræsentere branchen udadtil, f.eks. overfor myndigheder og offentlige aktører mhp at skabe gode erhvervsmæssige rammer for branchen. 2. støtte branchens virksomheder gennem kurser, møder, delegationsrejser, etc. mhp. at styrke branchens konkurrenceevne. Her er der naturligvis tale om mere generiske tiltag, som den enkelte virksomhed kan omsætte til egen konkurrencekraft.

Direkte samarbejde mellem leverandør og dansk mejeri/driftsted

Som nævnt er der gennem de senere år kommet fokus på samarbejde mellem aktørerne i værdikæden. Her kan der skelnes mellem det mere snævre samarbejde mellem 2 led i værdikæden, f.eks. leverandører og mejerier eller et mere bredt samarbejde, hvor man som perspektiv for samarbejdet har hele værdikæden (se nedenfor).

Der er mange forskellige værdikædeaktører af relevans for en virksomhed. De kan grupperes i 3 overordnede kategorier: De primære, de understøttende og de institutionelle aktører. De primære aktører er i mejerisektoren aktørerne fra gård til mejeri til detailhandel/restaurationsbranchen og videre til den endelige forbruger. De understøttende aktører er mangeartede, f.eks. udstyr til produktionsprocesser; emballage, reklamebureauer, kreditinstitutioner, etc. Om det er de primære aktører eller de understøttende aktører, der er de vigtigste for opnåelsen af konkurrencekraft afhænger af den konkrete situation. Endelig er der de institutionelle aktører, som lægger rammerne for værdikæden. Her er der tale om de forskellige offentlige myndigheder, men der kan også være tale om erhvervsorganisationer, som har mandatet til at lægge rammer for virksomhedernes aktiviteter.

Et konkret mejeri som vælger det direkte samarbejde vil danne sit eget lille netværk af de 3 typer af aktører og disse aktører vil være bundet sammen af relativt stærke bånd gennem aftaler, f.eks. "preferred supplier", "partnerskaber" eller fast leverandør af mælk. Der kan være tale om leverancer af standardydelse, som lægges ind i faste rammer, men der kan også være tale om, at man indgår i et tæt samarbejde omkring innovationsprojekter, hvor man arbejder ud fra at begge parter skal få gavn af samarbejdet (win-win).

Besvarelserne i undersøgelsen viser, at der er meget samarbejde mellem danske mejerier og leverandører. De synes overordnet at kunne beskrives som "løbende samarbejde", som er karakteriseret ved, at der ikke som ved partnerskaber er stillet egentlige mål op for samarbejdet. Man henvender sig til hinanden, når der er et problem, en ide eller en mulighed og man benytter sig måske af tilbudsrunder med flere tilbud. Relationen er god men det konkrete samarbejde er ikke lagt i nogen form for ramme.

Leverandørerne pegede også på et branchesamarbejde, ikke i traditionel forstand, men mellem, f. eks driftssteder og leverandør(er) indenfor et bestemt område. Begrundelsen for forslaget synes at være, at der er mange små driftssteder, som hver især ikke har så mange ressourcer og som det også kan være svært for (større) leverandører at servicere (specielt hvis man skal ud i en tilbudsrunde).

Denne mellemform for samarbejde kan som fremhævet af nogle leverandører give problemer, idet der er usikkerheder omkring rådgivning uden beregning, foretrukken samarbejdspartner, tilbudsrunder, kontrakter, etc.

Værdikædesamarbejde

Med det fokus der er på værdikæden, bl.a. ud fra fødevarerikkerhed, er det oplagt at etablere et forum, hvor hele værdikæden er involveret. Større virksomheder kan i nogen grad arbejde med et værdikædeperspektiv – selv et globalt perspektiv, idet de har ressourcer til det, mens de mindre virksomheder nok må arbejde mere snævert med deres umiddelbare relation til deres kunder og leverandører og derigennem opfange og anvende kædeperspektivet. Der foregår mange drøftelser på værdikædeplan både i praksis og i forskningen, og der arbejdes med udviklingen af strategiske værktøjer og også tekniske værktøjer til at udvikle og optimere værdikæden. Måske kunne en årlig værdikædekonference indenfor mejerisektoren være en mulighed. Det kunne også være konkrete projekter, som Dansk Industris projekt "Stram Kæden".

Fokus i et værdikædesamarbejde vil være på de forskellige "flows" i værdikæden og hvordan disse flows kan forbedres og optimeres. Der vil være fokus på 3 typer "flows": Materialstrømmen med tilknyttet logistik; informationer og viden, og finansielle ydelser. Kan disse flows forbedres på tværs af aktørerne? Er der aktører, der virker som bremseklovs for værdikædens udvikling? Besvarelsen af spørgsmålene og evt. løsninger på identificerede problemer er naturligvis en udfordring, specielt i kæder hvor der ikke er en stærk og ledende aktør.

Klynger

Klynger, hvor ikke blot værdikædens primære aktører indgår, men også alle andre interessenter/ stakeholders med interesse i og mulighed for bidrag til udvikling af klyngens erhvervsfelt. Klynger har vist sig at være innovative, idet der ikke er en stram definition af hvem der er medlemmer; der er ikke en stram dagsorden, men mulighed for alle for at samle virksomheder, personer og andre omkring en bestemt problemstilling. En klynge er ligeledes god til at dele viden og erfaring og den har altid fingeren på pulsen. Etableringen af klynger er i Danmark for opadgående og erhvervsfremmesystemet og brancheorganisationer ser gode muligheder i dem. Klynger har især 2 fordele: 1. I en klynge kan man opbygge stærke relationer, som er gode hvis man skal effektivisere aktiviteter. Samtidig er der også svage og åbne relationer, som er gode, hvis man skal have nye ideer. 2. I en klynge har man normalt 2 former for viden. Man har en erfaringsbaseret viden, d.v.s. den viden man kan få gennem at opsamle de mange praktiske erfaringer, som klyngens medlemmer besidder. Man har også gennem et samarbejde med videninstitutioner og konsulenter en mere teoretisk baseret viden. Gennem et samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner har man mulighed for at opnå synergier mellem disse 2 videnformer til gavn for virksomheders praktiske ageren og til gavn for vores forskningen og vores generelle videnbase.

Som nævnt er samarbejde og generel deltagelse i netværk ressourcekrævende og man skal være villig til at bruge den tid og de ressourcer det tager at være med i samarbejder og netværk. Der er derfor grund til at arbejde strategisk med hvilke netværk man skal deltage i. Som vist ovenfor, har hver type netværk sine styrker og svagheder og den enkelte virksomhed må ud fra sine konkrete behov udforme en ”strategi for samarbejde med eksterne partnere”



Eksport og Internationalisering

Undersøgelsen fokuserer specielt på, hvordan leverandører kan støtte danske mejeriers bestræbelser på at eksportere. Undersøgelsen peger på, at mange leverandører ikke har noget at byde på, men der er også en del, som kan hjælpe. Man skal se internationaliseringen i et lidt bredere perspektiv, således at samspillet mellem leverandører og danske mejerier omfatter følgende:

1. Lære om det udenlandske marked gennem at "kopiere" udenlandske produkter, hvor leverandørerne kan levere procesudstyr
2. Leverandører bringer ideer og løsninger fra deres udenlandske markeder til danske mejerier.
3. Generelt tappe ind i den viden og erfaring, som internationale leverandører i Danmark sidder ind med omkring eksport og udenlandske markeder.

Udnyttelsen af denne viden om internationale forhold hos leverandørerne kan man naturligvis gøre ved at tale med mejeriets/driftsstedets egne leverandører, men leverandørerne foreslår, at man kunne også gøre det mere systematisk ved at arrangere seminarer med én eller flere leverandører. The Dairy Suppliers Day 2016 er et eksempel herpå.

Udover at en del leverandører ikke kan bidrage til at etablere og udvikle mejeriernes eksport, gør andre opmærksom på, at de ikke har mødt nogen stor interesse hos mejerierne for at bruge dem i denne sammenhæng. Der synes at være behov for at afklare, hvordan leverandørerne kunne spille en mere aktiv rolle hos de mejerier, der gerne vil eksportere eller udvide eksporten til nye markeder.

Afslutningsvis skal fremhæves, at denne rapport giver nogle facts om, hvordan leverandører kan bidrage til mejeriernes innovation, konkurrenceevne og eksport set fra leverandørernes stol. Det er leverandørerne, der har haft ordet. Men der er ikke tale om hårde facts. Dels har vi svar fra et ikke alt for stort antal leverandører, dels er de data vi har indhentet i høj grad perceptionsdata, dvs. det er respondentens opfattelse af situationen og ikke kolde facts om de undersøgte fænomener. Men sådanne data er meningsfulde på mange måder, idet respondenterne også er de personer, som mejerierne og deres driftssteder samarbejder med i det daglige. Med udgangspunkt i disse data og de mange forslag til forbedret samarbejde, som leverandørerne kommer med forslag, kan man sige at rapportens styrke er, at den kan inspirere til at kritisk gennemgå de enkelte mejeriers/driftssteders måde at samarbejde med leverandørerne på og forhåbentlig få ideer til at forbedre samarbejdet og få defineret konkrete tiltag, som kan forbedre konkurrenceevnen og mulighederne for at starte eller udbygge eksporten.