



## SERIE: INNOVATION SOM HVERDAGSKOST

I fødevarer sektoren tales der meget om innovation som løsningsgen på fremtidens udfordringer – blandt andet i form af udvikling af nye produkter og markant videudvikling af eksisterende. Men hvordan står det egentlig til ude i virksomhederne i dag? Og hvordan gør man det i de virksomheder, som er gode til at være innovative? Det ser Ingeniøren Fødevarer nærmere på i serien Innovation som hverdagskost. Her går vi i dybden med branchen og besøger tre virksomheder, der satser markant på innovation.

Dette er den sidste artikel i serien. De tidligere artikler blev bragt i Ingeniøren nr. 9 (baggrundsartikel), nr. 16 (reportage fra Pebas A/S) og nr. 19 (reportage fra Rah-

► **FORSØGSBRØD.** I Schulstads hovedsæde på Avedøre Holme i Hvidovre har udviklingsafdelingen sit eget bageri, hvor der bliver lavet mellem 20 og 200 forsøgsbagninger, inden et nyt produkt lanceres. Her håndteres brødene af Tony Hedin, som af uddannelse er både bager og ingeniør. [fotos: Tariq Mikkel Khan/Polfoto]

# Nye dufte i forsøgs- bageriet

Et mylder af ideer på tværs af hele huset og en stor portion systematik er de vigtigste forudsætninger, når der skal slås dej op til nye typer brød hos Lantmännen Schulstad



Af Per Henrik Hansen  
redaktion@ing.dk

Forsøgsbageriet har dimensioner som hos en større håndværksbager hos Danmarks største brødvirksomhed, Lantmännen Schulstad. Her når ovnene sjældent at blive kolde. Op mod 200 forsøgsbagninger kan være nødvendige, når et nyt brødprodukt skal udvikles, og bagerne skal finde frem til den helt rigtige opskrift. Men typisk kan de "nøjes" med 40-50 forsøgsbagninger af det måske kommende produkt.

På god videnskabelig vis bliver der kun ændret en enkelt parameter fra forsøg til forsøg, indtil den endelige opskrift er fundet. Herefter er brødets videre skæbne op til de "rigtige" smagsdommere, nemlig et forbrugerpanel bestående af 250 familier, som før udviklingsarbejdet er helt færdigt, får tilsendt prøver på det nye produkt.

»Forbrugerpanelet er vores første skridt i retning af brugerdreven innovation. De får prøver på de nye brød på et tidspunkt, hvor vi stadig kan nå at lave om på det ud fra panelets reaktioner. Vi kan også finde på helt at droppe projektet, hvis ikke mindst 65 procent af panelet finder produktet spændende på dette stade,« fortæller projektleder Mie Ole Lauritzen.

Hun arbejder i marketingafdelingen, men det er karakteristisk for Lantmännen Schulstad, at hun er en selvskreven deltager i interviewet på lige fod med udviklingschef Tina Lindeløv, da Ingeniøren besøger brødkonferencen. Når selskabet hvert år kan lancere mellem 30 og 35 små og større nyheder på brødhylderne i de danske butikker, er det et resultat af en tæt dialog internt i firmaet, især mellem afdelingerne for marketing, salg og udvikling.

»Vi har hele tiden et tæt samarbejde mellem de forskellige afdelinger i virksomheden. Et åbent informationsflow er altafgørende for, at vi kan være innovative. Det vil dø, hvis vi hver især sidder og holder på vores egne ideer,« forklarer Tina Lindeløv.

Samarbejdet omfatter også talrige eksterne partnere: kunder, leverandører, reklame- og markedsanalysebureauer osv. Resultatet er en løbende proces, hvor målsætningen er, at der til enhver tid arbejdes med ti langsigtede projekter, som måske – og måske ikke – vil føre til nye produkter om to til tre år.

Samtidig skal der være udviklingsaktiviteter i gang i forhold til 15 konkrete projekter, hvor perspektivet er introduktion på markedet næste år, og omkring ti, hvor det handler om lancering inden for det næste halve år.

## Samarbejde om hvid hvede

De brød med indhold af såkaldt hvid hvede, der kom på markedet i 2005, er et eksempel på produktudvikling, som foregik i tæt samarbejde med en ekstern partner. I dette tilfælde var partneren et kornforædlingsfirma, som var i færd med at udvikle en ny type hvid hvede, som kan dyrkes i dansk klima.

Til forskel fra traditionel hvede giver de hvide sorter hvidt mel og mildt smagende brød, selv om alle skaldele males med i melet. Med andre ord får produktet samme gode sundhedsegenskaber som andet fuldkorns- eller grahamsmel, samtidig med smagen er mere som almindeligt fint hvedemel.

»Kornforædleren kom til os og fortalte om den her nye kornsort, og vi gik så ind i et samarbejde med dem og en række landmænd om den sidste fase i udviklingen af sorten. Det er noget af det mest innovative, vi har lavet de seneste år. Men der gik også toethalvt år, fra vi første gang talte med forædleren, til de første danske marker med hvid hvede blev høstet, og vi kunne sende produkter bagt med hvid hvede på markedet,« fortæller Tina Lindeløv.

## Systematisk proces

Konstant har Tina Lindeløv, Mie Ole Lauritzen og deres kolleger den mentale radarantenne kørende for at få ideer til nye produkter. Ideerne popper op fra så forskellige steder som eksempelvis internettet (især hjemmesider fra andre lande), rejser, messer, møder med samarbejdspartnere, interne workshops, netværk, nyhedsbreve med mere.

Hver gang en medarbejder har fået en idé til et nyt produkt, går en systematisk proces i gang. Først udarbejder den pågældende medarbejder et idébrief – et kort notat om hvad ideen går ud på, målgruppen for det eventuelle produkt og en første vurdering af de markeds-mæssige muligheder.

Idébriefet bliver behandlet på et af de månedlige møder i Produktudviklingskomiteen – i daglig tale PU-komiteen. Her sidder Schul-

stads administrerende direktør Morten Hellesten sammen med produktionsdirektøren, chefen for marketingafdelingen, produktcheferne for virksomhedens forskellige brands samt Tina Lindeløv.

Hvis ideen overlever den første behandling i PU-komiteen, udarbejder markedsafdelingen et uddybende projektbrief med nærmere beskrivelse af det nye projekt, dets potentialer og behovet for ressourcer til udvikling og markedsføring. Derpå foretager PU-komiteen en prioritering af projektet i forhold til andre projekter, og først nu går det egentlige udviklingsarbejde i gang, og røremaskinerne tændes.

## Faste innovationsdage

For at holde godt gang i idéudviklingen, gennemfører udviklingsafdelingen tre gange om året en særlig innovationsdag. Her bager afdelingens fire bagere prøver på alle mulige skæve ideer, som de selv og andre har fået, hvorpå prøverne bliver smagt og diskuteret af bagerne selv, den administrerende direktør, den tekni-

## SEKS GODE RÅD

Tina Lindeløvs og Mie Ole Lauritzens erfaringer med produktudvikling og innovation kan opsummeres i syv punkter:

- Hold øjne og ører åbne for, hvad der sker i samfundet.
- Sørg for et grundigt kendskab til markedet.
- Samarbejd på kryds og tværs, både internt i virksomheden og med eksterne partnere.
- Organiser udviklingsarbejdet med en flad struktur, der inddrager både den administrerende direktør og medarbejdere på gulvet.
- Systematiser udviklingsarbejdet og følg ideerne helt til dørs.
- Stimuler en virksomhedskultur, hvor det er tilladt at komme med skæve og usikre ideer.
- Vær bevidst om den rigtige timing og modtageligheden hos forbrugerne – man kan nemt komme både for tidligt og sent på markedet med nye tiltag.



► **SMAGSDOMMERE.** Inden udviklingsarbejdet er helt færdigt sendes smagsprøver ud til Lantmännen schulstads forbrugerpanel. Det afgør brødets videre skæbne.



► **ÅBENHED.** Tæt samarbejde og åbent informationsflow mellem alle afdelinger er afgørende for Lantmännen Schulstads evne til at være innovativ, mener projektleder Mie Ole Lauritzen (tv.) og udviklingschef Tina Lindeløv.



## LANTMÄNNEN SCHULSTAD A/S

- Grundlagt i 1880 af Viggo Schulstad som bageri og brødudsalg i Store Kongensgade i København.
- I 1890 går Viggo Schulstad i samarbejde med kemikeren Christian Ludvigsen om videnskabelig udvikling af nye hævetemeter til brød. Virksomheden vokser og vokser.
- Efter danskernes forbrug af rugbrød var halveret de foregående 40 år, lykkes det i 1996 for Schulstad at vende udviklingen med lanceringen af Det Gode Rugbrød.
- 8. januar 2003 bliver Schulstad overtaget af den landmandsejede svenske koncern Cerealia Bakeries. Koncernen skifter senere navn til Lantmännen. Ved overtagelsen har Schulstad afdelinger i Danmark, Sverige og Polen. I Danmark har Schulstad samme år 55 procent af markedet for friskindpakket brød.
- I alt 700 medarbejdere i dag. Heraf fem i udviklingsafdelingen.

ske direktør, Tina Lindeløv og ledende medarbejdere fra marketing.

»Vi aftaler så, hvad vi skal arbejde videre med, og hvad vi skal droppe. Mange af ideerne bliver aldrig til noget, men de er alligevel vigtige, fordi de tit giver grobund for nye ideer, som viser sig mere levedygtige,« fortæller Tina Lindeløv.

Siden Schulstad i 2003 blev opkøbt af den svenske koncern Lantmännen, har udviklingsafdelingen samarbejdet med koncernens forsknings- og udviklingsgruppe. Snart vil

Schulstads produktudviklere også kunne nyde godt af, at der på koncernplan bliver sat gang i en systematisk overvågning af forbrugertrends på globalt plan.

Begge dele kan ses som tegn på, at når der konstant skal udvikles nye produkter, skal også udviklingsarbejdet udvikles. □