

## **Mer svensk mat, mer värd mat och fler matbönder**

*Förslag till LRF:s livsmedelsstrategi med perspektiv till år 2020*

### **Sammanfattning**

LRF:s riksförbundsstämma 2010 beslutade att en livsmedelsstrategi ska utformas och presenteras på stämman 2011. Målet är att den svenska livsmedelsproduktionen ska växa i värde med en procent om året fram till 2020. Den strategi som föreslås består av tre delar: Se möjligheterna, Hitta vägarna, Samverka och kommunicera.

### ***Se möjligheterna***

Matmarknaden växer snabbt. Globalt handlar det om att försörja en växande befolkning som dessutom äter allt mer animaliska produkter. På mer utvecklade marknader, som den europeiska, handlar det om att vi äter mer profilerad och produktutvecklad mat som säljs till allt högre priser. Konkurrenskraft handlar om att möta kundens och konsumentens önskemål på ett bättre sätt än andra aktörer på marknaden.

Oavsett marknadssegment är LRF:s uppgift att göra det enklare för den enskilda medlemmen att se möjligheterna på olika delar av matmarknaden och att, utifrån förutsättningarna, hitta den lönsammaste vägen dit. Detta kan till exempel göras genom att marknadsanalyser, konkurrentanalyser och konsumentstudier tas fram och görs tillgängliga. LRF ska underlätta för medlemmarna att ta vara på sina företags möjligheter på marknaden. LRF kan också skapa mötesplatser för innovation och utveckling. Utgångspunkten i arbetet är att möta medlemmens vilja att utveckla och förändra sin verksamhet där den finns.

### ***Hitta vägarna***

Vägarna till matmarknaden är många och kan se väldigt olika ut. En av LRF:s viktigaste uppgifter är att medverka till att medlemmarna ges bästa möjliga förutsättningar att konkurrera. Arbetet föreslås ha en inriktning på konkurrenskraftiga förutsättningar, effektivare företag och program för värdebyggande och nya försäljningskanaler. Ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet är nödvändiga utgångspunkter i strategin. För ett stärkt företagsklimat föreslås åtgärder som ökar konkurrenstrycket i leden före och efter primärledet, breddar rekryteringsbasen för arbetskraft och nya entreprenörer, regelförenklningar och en jordbrukspolitik som stimulerar tillväxt. I arbetet med ett effektivare företagande är inriktningen affärsmässighet med kunden i fokus och en produktivitetsutveckling som är minst lika snabb som i de stora exportländerna. Ett helt nödvändigt område för lönsam tillväxt är program för värdebyggande och nya försäljningskanaler. Centralt för arbetet är att knyta värde till råvaran och samarbeta med industri och handel. LRF bör starta och stödja utvecklings- eller tillväxtprogram för olika mervärden exempelvis ursprungsmervärden och ekologisk produktion och medverka i utveckling av gårdens egna kanaler och småskalig förädling. Ytterligare ett område är ett utvecklingsprogram för export med riktade insatser

på marknadssegment där svenska produkter är konkurrenskraftiga och har unika mervärden.

### ***Samverka och kommunicera***

Den tredje delen i strategin handlar om hur LRF skall agera för att få bästa möjliga effekt på marknaden. Den viktigaste uppgiften är att sätta alla krafter i rörelse, från den enskilda medlemmen via lokala och regionala nätverk till industrier som vill satsa på svenska råvaror.

En konkurrenskraftig primärproduktion förutsätter konkurrenskraftiga förädlingsföretag och tvärtom. Inriktningen i livsmedelsstrategin ska stödja hela värdekedjans förmåga att skapa lönsam tillväxt och internationell konkurrenskraft. De ekonomiska föreningarna har en nyckelroll när det gäller värdebyggande genom att utveckla produkter och koncept för mervärdemarknaderna. Ett gemensamt engagemang från primärproduktionen och de ekonomiska föreningarna behövs för att stärka hela värdekedjans effektivitet i syfte att åstadkomma tillväxt och lönsamhet i alla led.

LRF med dotterbolag ska tillhöra de enskilda medlemmarnas viktigaste verktyg i företagandet. Genom att verka tillsammans och genom andra med samma mål kan en större effekt på matmarknaden uppnås. Samarbete är en viktig nyckel till utveckling och tillväxt. En annan viktig nyckel till framgång är att föra en dialog med konsumenter för att bättre förstå deras önskemål och att utveckla och lyfta svenska mervärden.

## Innehåll

	Sida
1. En strategi för lönsam och hållbar tillväxt	4
1.1 Visionen	4
1.2 LRF:s roll	4
1.3 Insikten om en växande marknad	5
1.4 Mål till år 2020	5
1.5 En livsmedelsstrategi växer fram	5
2. Så vinner vi marknaden	6
2.1 En strategi i tre delar	6
2.2 Hållbarhet – grunden för strategin	7
3. Se möjligheterna på matmarknaden	7
3.1 En orientering mot marknaden	7
Den globala råvarumarknaden	8
Mervärdesmarknader	8
Exportmarknader	8
3.2 Analys av marknader, konkurrenter och konsumenter	9
3.3 Vilja till förändring	9
3.4 Möjligheter att agera på marknaden	10
4. Hitta vägarna till matmarknaden	11
4.1 En miljö för konkurrenskraftigt företagande	11
Fungerande marknader	12
Konkurrensfördelar	12
Omvandlingsförmåga	12
Kunnig arbetskraft och unga entreprenörer	12
Näringspolitik för ökad konkurrenskraft	13
4.2 Program för effektivare företag	14
Produktivitet	14
Forskning och utveckling	15
Affärsmässighet	15
Kompetent kapital	15
Samverkan	15
4.3 Program för värdebyggande och nya kanaler	17
Mervärden - från anonymitet till identitet	17
Värdeskapande samarbeten med industrin	18
Värdeskapande samarbeten med handeln	18
Värdeskapande samarbeten med restauranger	19
Gårdarnas och trädgårdsföretagens egna kanaler	19
Marknads- och utvecklingsprogram	20
Forskning och utveckling om mervärden	22
Certifiering	22
4.4 Offentlig upphandling	23
4.5 Program för ökad export	24
4.6 Skapa tillväxtprogram för branscher och regioner	25
5. Samverka och kommunicera	26
5.1 Fortsatt dialog med medlemmarna	26
5.2 I dialog med konsumenterna	27
5.3 Samverkan för större effekt	28
5.4 Kooperationens roll	28
5.5 Engagerade dotterbolag	29
LRF Konsult	30
LRF Media	30
Sigill kvalitetssystem	30
LRF Samköp	30
Sånga-Säby kurs & konferens	30
Macklean Strategiutveckling	31
6. Uppföljning och utveckling	31

# **1. En strategi för lönsam och hållbar tillväxt**

## **1.1 Visionen**

LRF:s vision handlar om att de gröna näringarna har en nyckelroll och en tätposition vad gäller tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft i det hållbara samhället.

Sedan visionsbeslutet 2003 har LRF satsat stora resurser i Kraftsamlingen för att inspirera medlemmarna till att ta vara på gårdens affärsmöjligheter. Under denna tid har den totala omsättningen på gårdarna och i trädgårdsföretagen vuxit från 62 till 72 miljarder kronor i dagens penningvärde. Tillväxten har i huvudsak skett utanför livsmedelsproduktionen.

För att sätta ökat fokus på livsmedel beslutade LRF:s riksförbundsstämma 2010 att en livsmedelstrategi skulle tas fram och presenteras på stämman 2011. Det gjordes tre vägval till grund för arbetet. Dessa är ”marknadsorientering”, ”konkurrens i alla led” och ”hållbar produktion – viktig för långsiktig konkurrenskraft”. Parallellt med livsmedelsstrategin har också en energistrategi tagits fram. Strategierna ska tillsammans skapa affärsmöjligheter och stärka de gröna näringarnas lönsamhet.

## **1.2 LRF:s roll**

För att kunna bistå medlemmarna i konkurrensen på matmarknaden måste LRF utvecklas ytterligare. LRF har länge arbetat med att påverka näringspolitiken i syfte att få den så gynnsam som möjligt för LRF:s medlemmar. Detta är fortsatt viktigt, men har kompletterats med nya centrala delar. Med visionen 2003 sattes fokus på de enskilda medlemmarnas företagande. En stor del av resurserna i Kraftsamlingen gick till åtgärder för att underlätta för medlemmarna att effektivisera produktionen ute på gårdarna. I livsmedelsstrategin tar LRF nästa steg genom att bistå medlemmarna i att hitta möjligheter till lönsam tillväxt på matmarknaden.

LRF är en intresse- och företagargenorganisation. Det är den enskilda medlemmens företagande, marknad och tillväxt som är centralt i såväl LRF:s livsmedelsstrategi som i energistrategin. Därför blir det medlemsnära arbetet motorn i strategierna. Det gör också att den regionala och lokala organisationen med sina personliga medlemskontakter är helt avgörande för om vi lyckas eller ej. Med ökade resurser, i form av företagarcoacher och kommunikatörer, är den regionala organisationen bättre rustad än tidigare. Samtidigt behöver samarbetet mellan den nationella, de regionala och de lokala kompetenserna inom LRF utvecklas. Samarbete med andra aktörer är också en nyckel till utveckling och tillväxt. LRF ska inte ta ansvar för sådant som redan görs av andra aktörer.

### **1.3 Insikten om en växande marknad**

Ett glädjande faktum som många har missat är att den svenska matmarknaden växer. Sedan vi gick med i EU har den, inflationen borträknad, ökat i värde med två procent eller närmare fem miljarder kronor om året. En förklaring är att mångfalden i butikerna har ökat och att de svenska konsumenterna i allt högre grad väljer dyrare produkter.

Trots den positiva trenden har svensk livsmedelsproduktion under samma period minskat i värde med två procent om året och på senare år också i volym. Ytligt sett har importen varit boven i dramat under de senaste 15 åren. Svenska standardprodukter trängs från två håll. Å ena sidan väljer konsumenter med lägre krav på kvalitet eller med begränsad budget billigare importerade varor. Å andra sidan föredrar konsumenter med hög betalningsvilja mer exklusiva produkter och de är också i stor utsträckning importerade. På ett djupare plan kan man säga att det är den svenska livsmedelsproduktionens bristande konkurrenskraft i båda dessa marknadssegment som är det egentliga problemet. Det mesta talar för att utvecklingen mot mer importerat och mindre svenskt fortsätter om inget görs. Det är för att vända den negativa trenden på en i grunden positiv marknad som livsmedelsstrategin behövs.

### **1.4 Mål till år 2020**

Det finns en stor potential för svensk livsmedelsproduktion att växa. Svenska konsumenter har förtroende för svenska bönder och trenden mot svensk och närproducerad mat är stark. Lägg till det att livsmedelsmarknaden som helhet ökar i värde och att det dessutom finns möjligheter till en ökad export av livsmedel.

Riksförbundsstämman 2010 fastställde därför följande inriktningsmål för tillväxten:

- Det reala produktionsvärdet för livsmedel i primärproduktionen ska växa med en procent om året.
- LRF vill se fler livsmedelproducerande gårdar.

Målet med en procents årlig tillväxt kan jämföras med minskningen på två procent som varit verklighet de senaste 15 åren. Det handlar då om att öka produktionsvärdet från 30 till 33 miljarder kronor istället för att det minskar till 25 miljarder.

### **1.5 En livsmedelsstrategi växer fram**

Livsmedelsstrategin har utvecklats i dialog med medlemmarna, medarbetarna och många aktörer utanför LRF. Under vintern 2010/2011 har flera hundra möten hållits runt om i Sverige under temat "Nya vägar till matmarknaden, en inbjudan att vara delaktig i framtagandet av LRF:s Livsmedelsstrategi". I mit-

ten av april 2011 hade över 10 000 personer deltagit i dialogmöten på detta tema.

Arbetet har byggt på att förtroendevalda fört dialogen om framtidens svenska matmarknad ute i organisationen. Många medlemmar har på ett tidigt stadium varit aktiva i projektet. Synpunkter har kommit in och kunskap har förmedlats inom ett viktigt och gemensamt område. Tack vare ett genomtänkt arbetssätt har kraften i folkrörelsen tagits tillvara. Förutom dialogmötena har kanaler som Gröna sidorna i Land Lantbruk, medlemsnätet och Facebook bidragit till kunskapsutbyte och förankring och därmed ett bättre innehåll i LRF:s livsmedelsstrategi.

*”Första gången, under min tid i LRF, som det kommer en metod som man förstår och där man tagit hänsyn till mottagaren och med begripliga verktyg till oss som verkligen ska göra jobbet sedan”.* Deltagare på medlemsdialog

## **2 Så vinner vi marknaden**

### **2.1 En strategi i tre delar**

En strategi syftar till att nå ett långsiktigt mål. Den får därför inte vara detaljerad. Den måste kunna rymma anpassningar till händelser i omvärlden och samtidigt ha en egen riktning.

Detta är LRF:s livsmedelsstrategin och utgår från organisationens styrkor och de mål och riktlinjer riksförbundsstämman beslutade 2010. Kombinationen av engagerade företagare och medlemmar, förtroendevaldas ledarskap och professionella medarbetare spridda över landet, gör att vi kan sätta kraft bakom orden. Lägg därtill en bondeägd industri som har samma intresse som LRF av att nå framgång på matmarknaden i Sverige och världen. En viktig uppgift för LRF är att sätta alla krafter i rörelse, från den enskilda medlemmen via lokala och regionala nätverk, till industrier som satsar på svenska råvaror. Utgångspunkten är att samarbeta med de som vill och har gemensamma mål.

Den föreslagna strategin är uppdelad i tre områden.

- Se möjligheterna
- Hitta vägarna
- Samverka och kommunicera

Första delen i strategin handlar om hur LRF kan göra det enklare för den enskilda medlemmen att se de möjligheter som finns på den växande matmarknaden. Den andra delen tar upp hur LRF kan bistå medlemmarna i deras arbete med att öka sin konkurrenskraft på de delar av marknaden som de väljer att rikta in sig på. Det handlar främst om effektivare företagande, konsten att byg-

ga in mervärden i sina produkter och om vissa riktade exportsatsningar. Den tredje delen handlar om hur vi ska frigöra kraften i hela LRF, hur vi samverkar med andra aktörer och hur dialogen med konsumenterna kan se ut.

## **2.2 Hållbarhet – grunden för strategin**

Att produktionen är hållbar är viktig för långsiktig konkurrenskraft och därmed central också i livsmedelsstrategin. Den som producerar mat hållbart på ett sätt som konsumenten förstår och vill betala för har ett försprång på marknaden. Den ekonomiska och sociala hållbarheten är utgångspunkter i strategin. Människor som jobbar med livsmedelsproduktion måste ha samma lönsamhet och livsvillkor som övriga i samhället.

Vi står globalt inför sinande oljetillgångar, klimatförändring och en tillförsel av kväve, fosfor och växtskyddsmedel som ekosystemet i vissa områden har svårt att hantera. Framtidens matproduktion måste bli mer resurssnål, baseras mer på förnybar energi, förörena mindre och samtidigt bidra till att öka markbördigheten. Att gå mot en mer hållbar produktion kan i många fall räknas hem företagsekonomiskt eftersom det handlar om att hushålla med resurser. Redan idag är också vissa konsumenter beredda att betala mer för mat som tydligt kan visa på miljö- och hållbarhetsfördelar. Utmaningen är att ta vara på dessa möjligheter. Parallellt med att slå vakt om och kommersialisera hållbarhet, är det viktigt att vara observant på att det idag finns unika svenska lagstadgade åtgärder som leder till en ökad hållbarhet, men också ökade kostnader, som av olika skäl inte går att ta betalt för på marknaden. LRF:s grundhållning är att dessa åtgärder kan vara befogade, men att de då måste finansieras med allmänna medel för att primärproduktionens konkurrenskraft ska bibehållas.

## **3. Se möjligheterna på matmarknaden**

Öppna gränser mot omvärlden gör att den europeiska och globala livsmedelsmarknaden till stor del bestämmer villkoren för Sveriges bönder och trädgårdsföretagare. Effekterna av att vi öppnat oss är flera. Svängningarna på de internationella råvarumarknaderna påverkar numera direkt svenska producenter. Därtill har importen av förädlade livsmedel tydliggjort att konsumenterna vill ha olika varianter av i grunden samma produkt. Det finns stora mervärden att hämta genom att differentiera utbudet av svensk mat och bjuda ut den i flera olika kanaler.

### **3.1 En orientering mot marknaden**

Matmarknaden växer snabbt i Sverige och i världen. Globalt handlar det om att försörja en växande befolkning med mat. En stor del av världens befolkning ökar också sitt välstånd och med det följer ett ändrat konsumtionsmönster med

en större andel kött- och mejeriprodukter, vilket i sin tur driver upp förbrukningen av spannmål och proteinfoder.

På europeiska marknaden handlar det mer om att tillgodose andra behov än mättnad. Den svenska matmarknaden växer med fem miljarder om året och omsätter snart 250 miljarder kronor. Ökningen beror i första hand på att vi väljer mat som kostar mer. Det yttrar sig både genom att vi oftare äter kött som är ett relativt dyrt livsmedel, men också på att vi äter mer profilerad och produktutvecklad mat, till exempel ekologiska produkter, förädlade mejeriprodukter och färdigmat. Parallellt med trenden mot dyrare mat, har priserna sjunkit på baslivsmedel. Genom dessa båda samtidiga trender har matmarknaden delats upp i två delar, en där lågt pris är avgörande och en där produkternas egenskaper spelar stor roll och priset mindre.

### ***Den globala råvarumarknaden***

Merparten av de svenska livsmedelsprodukterna säljs idag, och sannolikt även i framtiden, till priser som påverkas av den globala råvarumarknaden. För svenska producenter är utmaningen att effektivisera sin produktion lika snabbt eller snabbare än vad man gör i de stora exportländerna. Om det lyckas finns det goda möjligheter att öka såväl mängden som det sammanlagda värdet av svenska produkter och därmed lönsamheten på svenska råvaruproducerande gårdar.

### ***Mervärdesmarknader***

Att konsumenten är beredd att betala extra för egenskaper som hon eller han sätter värde på märks om man tittar närmare på priserna på olika produkter med samma sorts råvaror och samma funktion. Den dyraste kan kosta både två och tre gånger så mycket som den billigaste. Hemligheten ligger i att vissa kunder upplever mervärden kopplade till vissa produkter. Det kan handla om en känsla av att köpa något extra lyxigt, till exempel en italiensk lufttorkad skinka, eller något som känns extra tryggt, som närproducerad mjölk eller ekologiska grönsaker.

Potentialen för en ökad mervärdesproduktion i svenskt jordbruk är stor. Vissa mervärden är redan introducerade på marknaden, andra på gång, men de allra flesta är antagligen inte upptäckta. Några av de viktigaste bland de redan nu etablerade mervärdena är närproducerat och ekologiskt. Den svenska marknaden för ekologiska produkter växer med en miljard kronor om året. Också marknaden för närproducerad mat växer snabbt, en trend som är stark inte bara i Sverige.

### ***Exportmarknader***

Förutom att öka försäljningen av livsmedel i Sverige, går det också att öka exporten. Genom ökad produktivitet kan många svenska gårdar vara med och konkurrera på världsmarknaden.

Trenden mot att konsumenter intresserar sig allt mer för unika produkter är världsomspännande. Detta faktum kan ligga till grund för en ökad export av svenska livsmedel. Det kan dels röra sig om att profilera mervärden som redan finns i stora delar av det svenska jordbruket och ge dessa hög status i exportländerna. Det kan också handla om svenska nischprodukter med helt unika mervärden.

### **3.2 Analys av marknader, konkurrenter och konsumenter**

Som livsmedelsproducent behöver man ha koll på marknaden både för de produkter man säljer och för de insatsvaror man köper in. För vissa marknader saknas lättillgänglig information, till exempel marknaden för offentlig upphandling av råvaror till bland annat skolmat och mat till äldreboenden. Det samma gäller marknaden för ekologiska produkter. De stora internationella råvarumarknaderna finns det däremot gott om information om. Det som saknas är lättfattliga tolkningar av vad informationen betyder på gården.

Med hjälp av information om konkurrenternas effektivitet och framtida planer får man en bättre känsla för det egna företagets styrkor och svagheter. Benchmarking är att jämföra det egna företaget med andra företag som har samma inriktning. En annan nivå på konkurrentanalys är att undersöka hur den egna branschen i Sverige står sig i förhållande till samma bransch i ett annat land.

Till sist behöver bonden och trädgårdsproducenten hålla sig uppdaterad om konsumenternas beteenden och attityder. Detta gäller också viktiga exportmarknader. Även om de allra flesta både nu och i framtiden kommer att sälja sina produkter till en förädlade industri, ökar möjligheten till kloka långsiktiga beslut om man även vet åt vilka håll konsumenttrenderna pekar.

#### **Se möjligheterna**

Marknaden bestämmer villkoren för Sveriges matbönder. LRF:s uppgift är att göra det enklare för den enskilda medlemmen att se möjligheterna på olika delar av matmarknaden och att, utifrån förutsättningarna, hitta den lönsamaste vägen dit.

#### **LRF:s roll**

LRF kan bistå medlemmarna i utvecklingen av sina företag genom att se till att marknadsanalyser, konkurrentanalyser och konsumentstudier tas fram, tolkas och görs tillgängliga för rådgivningsbolag och enskilda lantbrukare. LRF kan dessutom stimulera branscher och lantbrukare att delta i och använda sig av benchmarking för internationella och nationella jämförelser.

### **3.3 Vilja till förändring**

Om en förändring ska ske på matmarknaden måste förändringen börja inom oss

själva;4 medlemmar, förtroendevalda och medarbetare i LRF-koncernen. Många medlemmar vittnade under dialogmötena om viljan att förändra inställning. En medlem sammanfattade sina tankar på följande sätt:

*”Vi sitter fast i gamla mönster... det sitter i huvudet... en Jantelagskänsla att inte få vara stolt över det man gör.”* Citat från ett dialogmöte

För att inspirera medlemmar i företaget, viljan att utvecklas som entreprenör, nytänkandet och framtidssatsningarna behöver LRF möta varje individ där hon/han befinner sig. Budskapen från dialogmötena är tydliga. Attitydförändringen behövs i hela organisationen.

*”Vi kan inte enbart peka på individen på gården....om vi ska lyckas måste LRF också utveckla sitt stöd och sitt sätt att arbeta som den företagarorganisation man faktiskt är.”* Citat från ett dialogmöte

De förtroendevalda hade en avgörande roll i dialogmötena inför utformandet av livsmedelsstrategin. Deras förmåga att driva förändringar på alla nivåer inom LRF kommer att ha stor betydelse när strategin ska förverkligas.

En annan viktig resurs i förändringsarbetet är LRFs företagarcoacher. Coacherna utgår från den enskilda medlemmens behov, är bollplank för nya idéer och inspirerar medlemmen att sätta upp mål för sin verksamhet. Coacherna kan också arbeta med att bygga nätverk mellan medlemmar och skapa mötesplatser där affärsidéer kan diskuteras och inspirera. Andra viktiga resurser kan vara den regionala projektverksamheten och LRF Konsults affärsrådgivare.

### **Att möta medlemmens vilja till utveckling och förändring**

Grunden för tillväxt i den svenska livsmedelsproduktionen är att LRF möter medlemmens vilja till utveckling och förändring där den finns, i stort och i smått. Det handlar om att ta vara på och coacha de initiativ som tas, att göra det lättare för medlemmen att ta steget.

#### **LRF:s roll**

LRF kan bistå medlemmarna i utvecklingen av sina företag genom coaching och genom att skapa mötesplatser för innovation och företagarutveckling. LRF kan ta vara på och sporra medlemmarna till idéer och initiativ genom att, utifrån förutsättningarna i varje enskilt område och i samverkan med andra aktörer, etablera regionala utvecklings- eller tillväxtprogram.

### **3.4 Möjligheter att agera på marknaden**

För att kunna agera med kraft på marknaden behövs bland annat förmågan att förhandla sig till bästa möjliga villkor. Att vara en aktiv marknadsaktör innebär också att anpassa sitt utbud efter signaler från marknaden, till exempel producera mer av det som det är stor efterfrågan på och mindre av något annat. Samverkan är ett sätt att öka kraften på marknaden. Mot bakgrund av detta kan det vara intressant att uppmärksamma nykooperation inom branscher där går-

dens förhandlingsposition behöver stärkas. Det gäller exempelvis på köttmarknaden.

Ett starkt ägarengagemang är en förutsättning för att såväl nya som gamla kooperativa företag ska vara effektiva som medlemmarnas förlängda arm på marknaden. LRF kan bistå genom att utveckla och utvärdera såväl kooperativa som andra samarbetsformer bönder emellan.

### **Starka marknadsaktörer**

LRF:s uppgift är att stärka medlemmarna som marknadsaktörer.

#### **LRF:s roll**

LRF kan arbeta för att det finns kompetensutveckling och konsultstöd avseende förhandling och samverkan på marknaden.

LRF kan understödja en idé- och organisationsutveckling kring samverkansformer som verktyg för att stärka lantbruksföretagarens förhandlingsposition på marknaden, till exempel inom förädling/försäljning av kött och inom småskalig förädling och försäljning av livsmedel.

## **4. Hitta vägarna till matmarknaden**

Den som väljer att sälja sina råvaror oförädlade ställs inför en viss sorts utmaningar, den som söker sig högre upp i värdekedjan möter andra. LRF ska bistå medlemmarna i deras arbete med att öka sin konkurrenskraft på den marknad man väljer att konkurrera på. Konkurrenskraft handlar om att tillgodose en kunds behov bättre än vad andra företagare kan. Insatser behövs på många områden om målet om en procents tillväxt per år ska kunna nås. De följande avsnitten handlar om att förutsättningar som omger medlemmarnas företagande ska vara konkurrenskraftiga, att effektiviteten i medlemmarnas egna företag utvecklas tillräckligt snabbt och att den svenska matens mervärden synliggörs och ligger till grund för högre priser.

### **4.1 En miljö för konkurrenskraftigt företagande**

Den svenska livsmedelsproduktionen behöver bli minst lika bra på internationell konkurrens som övriga sektorer i det svenska näringslivet. Det är grunden för att svensk livsmedelsproduktion ska kunna växa med lönsamhet och samtidigt konkurrera om kvalificerad arbetskraft. Möjligheterna att klara det beror både på den enskilda företagaren och på det omgivande företagsklimatet. Bakom målet om en procents årlig tillväxt ligger antagandet att vi fram till 2020 ska ha ökat volymen svensk mat med 20 procent. Det motsvarar en merförsäljning av volymprodukter på cirka fyra miljarder kronor. Animaliesektorn står för en stor del av detta värde genom förädling av åkermarkens resurser. Konkurrenskraften i animaliesektorn är en kritisk framgångsfaktor för att nå målen om mer mat, mer värd mat och fler matbönder. För att åstadkomma tillväxt

krävs ökad effektivitet i hela värdekedjan underbyggt av en offensiv näringspolitik från samhället.

### ***Fungerande marknader***

Lantbruks- och trädgårdsföretag är ofta relativt små men verkar i en bransch som i övrigt innehåller mycket stora företag. Det gäller både de företag som man köper sina insatsvaror av, de man säljer sina produkter till samt dagligvaruhandeln och storhushållssektorn.

För att matbondens förhandlingsposition ska vara så stark som möjligt är det viktigt att det i alla led finns flera handelspartners att välja mellan och att dessa konkurrerar med varandra. Myndigheter måste bevaka att marknaderna är fria från karteller och det behövs branschmedia som är kunniga, oberoende och som synliggör olika aktörers styrkor och svagheter.

### ***Konkurrensfördelar***

I Sverige har vi effektiva samhällssystem, hög kompetensnivå, industriellt kunnande och exportkompetens. Svenskt näringslivs konkurrenskraft är generellt sett knuten till råvaror och produkter som konkurrerar med unika mervärden snarare än med pris. Svenska företag har enligt oberoende undersökningar en konkurrenskraft i världsklass när det gäller ekonomiskt och etiskt beteende. Svensk livsmedelsproduktion har dessutom möjliga fördelar i tillgång på mark, lågt tryck av skadegörare, god vattentillgång och goda förutsättningar för en hållbar produktion baserad på förnybar energi. Alla former av förädling som förstärker och utvecklar kommersiellt gångbara egenskaper är av stort strategiskt värde för hela branschen. Åtgärder ska ha som mål att stärka förmågan att göra affärer baserat på våra styrkor. Det är ett arbete som sker på många plan genom att exempelvis påverka politiska regler, attityder och företagsekonomiska faktorer.

### ***Omvandlingsförmåga***

Förmågan och viljan att anpassa sig till förändringar i omvärlden är central. Möjligheten att göra det är delvis beroende av hur hårt man är bunden av långa åtaganden och investeringar. Men den egna synen på omvärldsförändringar spelar också roll. Vem ska anpassa sig – jag eller omvärlden? Åtgärder för att stärka branschens och företagares omvandlingsförmåga kan handla om allt från att underlätta ägarskiftet av fastigheter till att vidga sina perspektiv, till exempel genom en nära kontakt med handlare och konsumenter.

### ***Kunnig arbetskraft och unga entreprenörer***

Sverige har bland de högsta lönenivåerna för lantarbetare inom EU. Det arbete som läggs ned i produktionen kommer därför av nödvändighet allt mer att bestå av den sortens kvalificerade uppgifter som är svåra att ersätta med maskiner och automatisering. Ju mer kvalificerat arbete som ska utföras, desto större blir

behovet av välutbildad personal och kompetent företagsledning. Större jordbruk är helt beroende av kompetent personal. Därför är åtgärder som lockar fler att välja ett yrke inom livsmedelsproduktion av stor vikt. Det kan handla om förbättrad arbetsmiljö eller bättre förutsättningar för boende på landsbygden.

Målet om fler matbönder gör att rekryteringen av nya företagare till livsmedelsbranschen är betydelsefull. Unga som vill etablera sig som bönder har ofta svårt att ta sig in, särskilt om man inte har någon anknytning till jordbruk sedan tidigare. Yngre personer har andra krav på sitt företagande och arbetsliv än tidigare generationer. Även nya svenskar behövs i näringen. Åtgärder som gynnar olika typer av share-farming och successiva ägarskiften är betydelsefulla för att en ny generation företagare ska växa fram.

### ***Näringspolitik för ökad konkurrenskraft***

Samhällets näringspolitik påverkar det företagsklimat som LRF:s medlemmar är verksamma i. Regeringsinitiativet ”Sverige – det nya matlandet” är ett tecken på en ny regeringspolitik som går i rätt riktning. Matlandets utfästelser om regelförenklingar, stärkt konkurrenskraft i primärproduktionen, fokus på matkvalitet och exportansträngningar för svenska livsmedel, ansluter väl till näringspolitiska frågor som LRF driver sedan länge.

Möjlighet att konkurrera på marknaden begränsas ofta av dagens näringspolitik. Grovt sett kan det sägas vara fyra områden där fortsatta stora insatser kommer att behövas för att minska negativa effekter på konkurrenskraften.

Utformningen av EU:s gemensamma jordbrukspolitik kan i betydande grad påverka konkurrenskraften. Inriktningsmässigt är det väsentligt att ersättningsformer stimulerar aktivt brukande av marken, minskar inlåsnings effekter och utvecklar produktion och projekt som har marknadspotential. Det kan till exempel handla om ersättningar som styr mot en produktion som förutom ett kollektivt värde för samhället, också har ett värde på matmarknaden. Viktigt är också att utveckla former för kompensation för de delar av svensk lagstiftning som urholkar konkurrenskraften gentemot producenter i andra länder. Det är också mycket betydelsefullt att inte negativa förskjutningar i konkurrenskraften uppstår i spåren av utformningen av EU:s jordbrukspolitik efter år 2013.

Specifikt svenska regler kring mycket betydelsefulla frågor som djur-, växt- och smittskydd, vattenfrågor och tillståndsfrågor ska inte utformas så att konkurrenskraften i det svenska jordbruket försämras relativt omvärlden.

Generella regler som exempelvis arbetsgivaravgifter, föräldraförsäkring och ägande- och arbetsrättsliga regler är viktiga för hela företagsklimatet.

Tydliga och verklighetsförankrade tillämpningar av ersättningsregler och lagar är ett viktigt område eftersom osäkerheten kopplad till otydliga och godtyckligt tillämpade regler kraftigt hämmar investeringsviljan.

### **En miljö för konkurrenskraftigt företagande**

Företagsklimatet påverkar starkt företagets framtidstro och sätter ramarna för det enskilda företagets långsiktiga konkurrenskraft. Riktningen i LRF:s arbete är att medverka till att de omgivande förutsättningarna stimulerar till framtidstro och tillväxt.

### **LRF:s roll**

LRF kan arbeta för att det finns en stor variation av aktörer för lantbrukare att göra affärer med, för att få upp konkurrenstrycket på vissa marknader och ge fler möjligheter att bredda utbudet av varor och tjänster.

LRF kan därtill arbeta för att bredda basen för rekrytering av företagare och arbetstagare. Växande företag behöver tillgång till kompetent arbetskraft och fortbildningar för yrkesverksamma.

LRF kan driva påverkansarbete, nationellt och regionalt, för att säkerställa att samhälle och näring möts i en närings- och jordbrukspolitik som stimulerar tillväxt och som stärker förtroendet mellan företag och samhälle. LRF kan arbeta för en politik som gynnar aktivt brukande, dämpar inlåsnings effekter och kompenserar kostnadsnackdelar, speciellt i animalieproduktionen. Dessutom arbeta för en politik som understödjer verksamheter och projekt som kan ligga till grund för kommersiella koncept baserade på hållbar produktion.

## **4.2 Program för effektivare företagande**

Den starka prispress som allmänt råder på olika livsmedelsmarknader ställer stora krav på anpassning i LRF-medlemmarnas företag. Det handlar om att kontinuerligt öka effektiviteten för att bibehålla och helst stärka konkurrenskraften. Om åtgärderna ska ha effekt måste de dessutom genomföras snabbare och bättre än på gårdarna i de länder vi konkurrerar med.

### ***Produktivitet***

Att öka produktiviteten innebär att minska behovet av olika insatser och ändå producera lika mycket eller mer. Att minska behovet av arbetskraft är ett prioriterat område mot bakgrund av det höga svenska löneläget. Minskad energiförbrukning får en ökad strategisk betydelse i ljuset av sinande oljetillgångar och stigande energipriser. Här finns en koppling till energistrategins mål om energieffektivisering och ett minskat beroende av fossil energi. Ett tredje prioriterat område för svenskt lantbruk är att få bukt med de stagnerande hektarskördarna som riskerar att urholka konkurrenskraften i växtodlingen. Att investera i ny teknik och ny kunskap är en grundförutsättning för att öka produkti-

viteten. Åtgärder för att spara energi och ett användande av metoden LEAN kan vara av stor vikt för att öka produktiviteten. LEAN är en metod för att eliminera allt i produktionsprocessen som inte skapar nytta för kunden. Denna metod har varit framgångsrik inom industrin.

### ***Forskning och utveckling***

För den enskilda lantbrukaren är tillämpbar forskning och utveckling viktiga källor till ökad konkurrenskraft. Det är särskilt viktigt att LRF initierar och stödjer forskning och utveckling kring teknik och kunskap som stärker produktivitet och affärsmässighet utifrån typiskt svenska styrkor och svagheter. Likaså är det nödvändigt att koppla forskning och utveckling för ökad effektivitet till verksamheter som fortfarande är små, men med stor utvecklingspotential. Ofta saknas där etablerad teknik och kunskap, vilket i sin tur hotar hela verksamhetens fortsatta utveckling. Viktiga forsknings- och utvecklingsområden som strategin lyfter fram är sådant som påverkar bördighet och skördeutfall, minskar kostnader för särregler inom animalieproduktionen, utvecklar hållbara lösningar för proteinfoder samt sparar energi och arbete.

### ***Affärsmässighet***

Priserna på såväl insatsvaror som avsaluprodukter inom jordbruket rör sig snabbt upp och ned. Detsamma gäller räntor och valutakurser. Förmågan att hantera risk som är kopplad till marknadsprisernas rörlighet, har stor betydelse för effektivt företagande. Detta jämte förmågan att förhandla och jämföra villkor mellan olika leverantörer och köpare utgör tillsammans företagarens affärsmässighet och är en nyckelfaktor för effektivt företagande.

På ett djupare plan innefattar affärsmässigheten också att den enskilda företagaren tar strategiska beslut i sin verksamhet grundat på hela värdekedjans förmåga till produktutveckling, prissättning på konsumentmarknaden och strategier för marknadsföring och försäljning.

### ***Kompetent kapital***

För många medlemmar är inte tillgången till kapital en begränsande faktor för expansion. Kombinationen av god pant i fastighet och en sund verksamhet gör det möjligt att låna i bank med bra räntevillkor. Men för vissa av de grupper och företag som är strategiskt viktiga för en ökad svensk matproduktion kan det vara svårare. Det gäller aktörer utan pantbar fast egendom, till exempel unga entreprenörer och svenskar med utländsk bakgrund som vill in i branschen, driftsamverkansbolag och företag som gör mycket stora utvecklingssteg. I dessa fall läggs stor vikt vid affärsplaner och andra uttryck för företagarens/företagarnas professionalitet. Det är viktigt att potentiellt lönsamma investeringar inom strategiskt viktiga områden som animalieproduktion och småskalig livsmedelsförädling inte begränsas av tillgången på kapital. LRF kan i

samarbete med rådgivningsföretag stärka medlemmens förmåga att attrahera riskvilligt kapital.

### ***Samverkan***

För att öka produktiviteten och affärsmässigheten är samverkan en bra väg att gå. På så vis går det att skala upp produktionen och få underlag till investeringar i ny teknik, utan att expandera det egna företaget. På samma sätt kan man i kraft av ökade volymer bli starkare på marknaden. Ofta finns det mycket att vinna på samordnad distribution och försäljning. Svenska förhållanden, exempelvis geografien, gör det extra viktigt att hitta vägar att samverka för effektivare produktion och bättre affärer. Därför är det strategiskt betydelsefullt att det sker en utveckling av metoder, organisationsformer, regler och lagar för att stimulera detta.

### **Effektivare företag**

Den enskildas skicklighet i produktion och affärer är den mest avgörande faktorn för ett lönsamt företag. En tydlig affärsidé, lönsamhet och framtidstro är grunden för tillväxt. Riktningen i LRF:s arbete är att medverka till att företag ska finna ett bra stöd i metoder, teknik och kompetens för effektivare produktion och affärer.

### **LRF:s roll**

Genom att anpassa och driva LEAN som metod för ökad produktivitet i hela näringen kan LRF med dotterbolag och samarbetspartners, bidra till att företagare med livsmedelsproduktion får ett kraftfullt verktyg att stärka sin konkurrenskraft med. Särskilt fokus bör sättas på produktivitetshöjningar inom områdena arbete, energi och skördeutfall.

Initiera och finansiera riktad forskning och utveckling som stärker effektiviteten på en rad områden där Sverige har speciella konkurrensförutsättningar och marknadsmöjligheter.

Öka lantbrukets förmåga att hantera marknadsrisk kopplat till internationella råvarupriser, räntor och valutor genom att utveckla användandet av handelsinstrument, avtal och affärsmodeller. Stärka affären för företag som säljer direkt till konsument eller dagligvaruhandeln genom affärsrådgivning och att aktivt använda koncernens nätverk och påverkansmöjligheter.

Gynna utvecklingen av samverkansformer mellan företag och så kallad sharefarming. Dels för att gynna grupper och projekt som begränsas av kapital- och marktillgång, dels för att stärka produktiviteten kopplat till markens brukande samt för att ge underlag för korsbefruktande affärer som möjliggör hållbar tillväxt.

Rådgivning och kompetensutveckling kring företagsekonomiskt inriktat arbete som stärker hållbarhetsaspekten inom de strategiska områdena energieffektivisering, klimatpåverkan, växtnäringseffektivitet och proteinförsörjning.

### **4.3 Program för värdebyggande och nya kanaler**

Svensk mat har oftast lättare att konkurrera med mervärden än med pris. Om livsmedelsstrategins tillväxtmål ska nås är det nödvändigt att svenska producenter satsar på mat med mervärden. Till grund för målen i strategin ligger att vi under åren fram till 2020 behöver öka de årliga intäkterna från matmarknaden med ytterligare fyra miljarder kronor i primärledet. Av dessa kommer cirka två miljarder från mervärden som kan tas ut vid storskalig förädling. Cirka en miljard kommer från ökad småskalig förädling och den sista miljarden kommer från mervärden på exportmarknader. Det innebär att både den storskaliga industriella och småskaliga förädlingen behövs för att nå tillväxtmålet. Det medför att både industrin och de enskilda företagen är viktiga för att bygga mervärden i den svenska maten.

#### ***Mervärden – från anonymitet till identitet***

Merparten av värdetillväxten i den svenska livsmedelsmarknaden beror på en ökad försäljning av mervärdesprodukter. Mervärden i produkten skapas på flera olika sätt, antingen i råvaran eller i förädlingsled. Konsumentundersökningar visar att svenskt ursprung på råvaran är ett mycket viktigt mervärde. Om produkten är närproducerad eller ekologisk ökar betalningsviljan ytterligare. Allt fler konsumenter värdesätter dessutom andra kvalitetsegenskaper hos råvaran. Mervärden som skapas i råvaran är av stor strategisk betydelse för primärproducenten, eftersom möjligheterna att föra tillbaka mervärdet till gården stärks. Den som bygger värdet har störst chans att få betalt för mervärdet.

Trenden mot ursprung och äkthet innebär att konsumenten ser gården och trädgårdsföretaget som en allt viktigare del i värdekedjan. En av de viktigaste faktorerna i värdebyggandet är geografiskt ursprung, det vill säga från vilket land, vilken region eller vilken gård som råvaran kommer. Ju mer precist ursprunget anges desto mer unik blir råvaran. Den anonyma råvaran har inget mervärde. Därför är uppgiften att på olika sätt ge den svenska råvaran en identitet. Andra möjligheter att skapa värde i råvaran är att erbjuda olika produktionsmetoder eller olika råvarukvaliteter.

För att tillgodose olika konsumenters smak, intressen och behov krävs ett stort utbud av produkter i olika prislägen. Vissa exklusiva produkter kan säljas till höga priser i små volymer, andra kan ha ett mervärde och säljas i stora volymer, men då sannolikt med ett mindre prispåslag. Båda är viktiga för strategin. Som enskild företagare är det viktigt att välja vilket kundsegment man riktar in sig på.

De koncept som etableras bör inriktas på befintliga och nya mervärden som på olika sätt skiljer svenska råvaror från råvaror som används i importerade produkter. Därför bör vi exploatera ursprunget och vårt unika geografiska läge

samt nya och gamla växtsorter och djurraser. Vårt goda djurskydd, vår höga livsmedelssäkerhet och våra naturbetesmarker är andra exempel på unika värden i svenskt jordbruk.

### ***Värdeskapande samarbeten med industrin***

Industrin har en viktig roll i att kommersialisera värden i råvaran i större volymer. Ett exempel på detta är ekologisk mjölk. Andra efterfrågade mervärden är bekvämlighet och hälsa; exempelvis laktosfri mjölk. Dessa värden skapas hos förädlingsföretagen. Det viktiga är förmågan att ta vara på mervärdena i råvaran och att addera andra förädlingsvärden som stärker konkurrenskraften för den svenska råvaran. Detta är LRF:s utgångspunkter för samarbeten inom livsmedelsstrategin.

Lantbrukskooperationen har en avgörande roll när det gäller att ta vara på olika värden i den svenska livsmedelsråvaran och addera nya i förädlingsledet. Detta är avgörande för att nå det uppsatta tillväxtmålet och kan bara bli verklighet genom aktiva ägare som agerar strategiskt vad gäller produktutveckling och marknadsföring. Föreningsföretag inom mejerisektorn har varit framgångsrika på att differentiera marknaden genom produkter med olika egenskaper. Goda exempel finns också inom spannmålsbranschen respektive frukt- och gröntbranschen. Gemensamt för dessa branscher är att de har mycket stor ekonomisk betydelse för det samlade svenska produktionsvärdet på gården.

Vid samarbete med industri som inte är bondeägd bör insatserna i första hand riktas mot att utveckla gemensamma koncept som bygger på värden i den svenska råvaran. Regionala samarbeten med förädlingsindustrier bör därför stimuleras. I det sammanhanget är det viktigt att primärproducenterna vet värdet av sin råvara, kan samla utbudet och därmed vinna förhandlingsstyrka och få en större andel av mervärdet.

En grundförutsättning för allt mervärdesbyggande i råvaran är kvalitets- och sorteringsrutiner genom hela förädlingen så att råvarans ursprung och andra kvalitetsegenskaper inte går förlorade längs vägen från gården till butiken. Det är bara om dessa rutiner fungerar som till exempel ursprung och ras kan exponeras och ligga till grund för en merbetalning från konsumenten. En nyckelfaktor för att säkra mervärdet i råvaran är en tydlig ursprungsmärkning. Kvalitetsgraderingar och ursprungsmärkning är viktiga strategiska samarbetsområden för LRF.

### ***Värdeskapande samarbeten med handeln***

De stora handelskoncernerna är kända för att pressa leverantörernas priser hårt. Trots det finns det ett stort intresse inom dagligvaruhandeln för hur värdet på mat ska kunna höjas. Produkterna med mervärden blir fler och fler inom de

flesta varugrupper. Förutom de marginaler som handeln har på att sälja den svenska maten ger en stor andel mat med tydligt ursprung möjligheter till profilering mot konsument.

Trots att logistiken inom handeln är centraliserad går det fortfarande att distribuera varor direkt till enskilda butiker inom flera kedjor. Dessa kedjor uppmuntrar dessutom till fler lokala leverantörer. Den marknadsledande dagligvarukedjan menar att 25 procent av varorna bör kunna hanteras lokalt och därför är direktkontakt med den lokala handlaren betydelsefull. Samtidigt är fortsatt samarbete på central nivå väsentligt för utveckling av bredare mervärdeskoncept. LRF:s utgångspunkt är samarbeten som stärker värdet i råvaran och som genererar ett högre pris till den svenska bonden.

Genom lyckade samarbeten med dagligvaruhandeln kan lantbruket ta ett kliv framåt i värdekedjan och komma närmare konsumenten. Det är därför viktigt att öka lantbrukets kompetens inom de områden som ligger utanför råvaruproduktionen, allt från konsumentfrågor och produktutveckling till hur industri och handel med sina automatiserade och centraliserade flöden fungerar för att framgångsrikt kunna lansera mervärdesprodukter.

#### ***Värdeskapande samarbeten med restauranger***

Restaurangsektorn förväntas växa snabbt de kommande tio åren. Sju av tio krögare tror att mat lagad på närproducerade råvaror kommer att öka. Restaurangerna har ett gemensamt intresse med råvaruproducenterna att lyfta en rad olika mervärden. Samarbeten med restaurangsektorn och kockar bör utvecklas för att synliggöra mervärden i svenska råvaror i ett bredare perspektiv. En stor utmaning för de lokala och regionala leverantörerna är att leva upp till kraven på rätt volym i rätt tid. Genom att utveckla leverantörssamarbeten kan man förbättra leveranssäkerheten och möta efterfrågade volymer. En aktör som kan bidra till att förbättra produktionsplanering och beställningsrutiner efterfrågas av branschen.

#### ***Gårdarnas och trädgårdsföretagens egna kanaler***

Enskilda företagare kan nå god framgång genom att sälja direkt till konsument eller till dagligvarubutiker. Värdet av sådana initiativ går också utanför den egna verksamheten eftersom de, om de blir framgångsrika, ofta bereder vägen för andra. Utmaningar vid försäljning i egna kanaler är att kostnaderna för bland annat marknadsföring, försäljning och logistik tenderar att äta upp lönsamheten och att det kan vara svårt att möta kraven på jämn kvalitet och leveranssäkerhet.

Gårdarnas och trädgårdsföretagens egen försäljning till konsument via gårdsbutiker, marknader, specialiserade köttbutiker, lådförsäljning och Internet växer

stadigt. Det finns inga säkra uppgifter om hur mycket som säljs på detta sätt och därför är det svårt att uppskatta potentialen. Grundat på de intervjuer som gjorts och de data som existerar bör potentialen vara hög.

Utveckling av bondens egna kanaler är viktig för att ta vara på konsumentens vilja att köpa livsmedel på ett nytt sätt. LRF:s uppgift är att stödja nya försäljningskanaler till konsumenten. Denna försäljning har också stort marknadsföringsvärde för svensk mat och kan leda till en mer dynamisk livsmedelsmarknad.

### ***Marknads- och utvecklingsprogram***

Oavsett om mervärden tas hem till gården via kooperativt ägda industrier, genom samarbete med privat industri eller handel, eller via egna kanaler finns det ett generellt behov av att utveckla koncept som gör specifika mervärden säljbara. LRF kan bidra till att öka antalet nya säljbara mervärden och utveckla de som redan finns genom att initiera utvecklings- och tillväxtprogram inom ett antal områden. Några av dessa områden presenteras i följande avsnitt.

#### *Ursprung*

Omkring 70 procent av Sveriges konsumenter anger i undersökningar att den viktigaste faktorn när man väljer mat är att man känner till ursprunget. Det är därför affärsmässigt rätt att stärka ursprungets roll på marknaden. Regler för ursprungsmärkning av råvaror och förädlade produkter är en central fråga oavsett om märkningen blir frivillig eller obligatorisk. Ursprungsmärkning av förädlade produkter samt restaurang- och storköksmat är ett prioriterat område. LRF bör arbeta för att begreppet närproducerat kopplas till råvarans ursprung och inte bara till platsen där produkten processas och förädlas. Nya koncept som bygger på ursprungvärden, till exempel gårdsprodukter och kvalitetsregioner har goda möjligheter att ta marknadsandelar och bör därför stimuleras och utvecklas.

Det är också nödvändigt att utveckla mervärdet i ”det svenska” på marknaden. Svenskt ursprung ger idag mervärden i de breda färskvarukategorierna. ”Det svenska” borgar för bättre djurhållning, att man som konsument gynnar svenska bönder, kortare transporter och mindre antibiotika. Men de svenska värdena håller på att tappa en del av sin innebörd för konsumenten. Därför behöver de vitaliseras genom en trovärdig märkning som garanterar egenskaper som konsumenten är beredd att betala extra för.

#### *Ekologiska livsmedel*

Under 2010 såldes ekologisk mat i Sverige för åtta miljarder kronor. Värdet ökar dessutom med en miljard per år. En stor andel av det merpris som konsumenten betalar kommer primärproducenten till del. Idag tillgodoses efterfrågan på ekologiska produkter till hälften av import eftersom svensk tillgång saknas.

Om fler väljer att producera ekologiskt och om de som redan gör det kan öka sin produktion är det ett relativt säkert sätt att höja värdet på de svenska matråvarorna. För att ta andelar av den växande marknaden för ekologisk mat behövs fler producenter, tydligare koppling till ursprung, bättre markandsanalyser, en aktiv regelutveckling, samverkan mellan gårdar, forskning och utveckling och att lyfta ekologiskt i dialog med konsumenter.

#### *Råvaru- och produktkvalitet*

Idag är konsumenternas kunskap om till exempel djurrasernas, växtsorternas, växtplatsernas och säsongernas betydelse för kvaliteten på matråvarorna liten. Men nyfikenheten är stor och intresset för mat- och smakupplevelser är en fördel när mervärden ska utvecklas i råvaror. Utmaningen ligger i att förstå konsumenters smak och förmedla kunskap till konsumenterna om kvaliteter kopplade till svenska råvarors unika egenskaper för att mervärdessegmenten ska växa. Det är därför viktigt att öka konsumenternas kunskap om råvaru- och produktkvaliteter. En differentiering och kvalitetsgradering av råvaran är nödvändig för att mervärden ska komma bonden/trädgårdsföretagaren till del. Kvalitetsgraderingen måste också bli tydlig i butikernas hyllor så att konsumenten verkligen kan välja.

#### *Differentiering av nöt-, gris- och lammkött*

Svenskt nöt- och griskött har, både vad avser volym och värde, minskat de senaste tio åren. Orsakerna är flera. En är att differentieringen av svenskt kött generellt är bristfällig. Det är nödvändigt att aktörerna i värdekedjan samarbetar om ett mer varierat utbud i köttdisken, gärna baserat på råvarans egenskaper.

#### *Småskalig livsmedelsproduktion*

Småskalig produktion omsätter idag över en miljard kronor per år. Den upplevs av konsumenterna som omsorgsfull och äkta. Om nuvarande utvecklingstakt står sig kan omsättningen öka till två miljarder kronor per år fram till 2020. Utvecklingen av den svenska småskaliga livsmedelsproduktionen är viktig för att tillfredsställa en del av marknaden som annars förblir underutnyttjad eller fylld av utländskt mathantverk. Småskalig förädling är också viktigt för utvecklingen av nya mervärden genom att de mindre aktörerna är mer flexibla och kan prova koncept i mindre volymer än den storskaliga industrin.

De befintliga producenterna upplever att de största hindren mot att utveckla verksamheten är krångliga lagar och regler samt tidsbrist. LRF kan inspirera nya företag och stödja företag som vill växa inom småskalig livsmedelsproduktion. För att dessa företag ska kunna växa med lönsamhet är det viktigt att arbeta med regelförenkling, produktutveckling, marknadsföring samt försäljning och distribution.

### ***Forskning och utveckling om mervärden***

Forskning och utveckling är viktigt för att långsiktigt utveckla och ta hem mervärden till primärproduktionen. FoU-satsningarna bör i steg ett inriktas mot avancerad konsumentkunskap. Här bör man både studera konsumentbeteenden i Sverige och på vissa utländska marknader, för att tidigt upptäcka nya trender. Steg två inriktas mot en tydlig utveckling av mervärden i den svenska livsmedelsråvaran. Det handlar både om att ta vara på våra nuvarande fördelar och att utveckla unika egenskaper som kan ge ett mervärde på hemmamarknaden och på intressanta exportmarknader. Sist men inte minst är det nödvändigt att utveckla affärsmodeller både för småskaligt och för en värdekedja med förädlingsindustrin, där den unika svenska råvaran kommer till sin rätt och är en integrerad del produktvärdet.

### ***Certifiering***

Certifiering och märkning är centralt för att kunna hävda mervärden med trovärdighet på marknaden. Likaså är det viktigt att kunna erbjuda den svenska livsmedelsproduktionen ett kostnadseffektivt bascertifieringssystem som kan matcha internationella certifieringar både på hemmamarknaden och på exportmarknader.

### **Värdebyggande**

Försäljningskanaler är viktiga för möjligheterna att etablera mervärdeprodukter på marknaden och att ta hem värdet till gården. LRF:s uppgift är att stödja medlemmarnas utveckling av egna kanaler till marknaden och medlemmens samarbete med industri och handel.

Det finns stora möjligheter för medlemmarna att öka intäkter genom att bygga in mervärden i produkterna. Det är viktigt att utveckla värden i råvaran men också att genom förädling ta ett steg framåt i livsmedelskedjan. Mervärden kan byggas såväl inom småskalig som inom storskalig verksamhet. LRF:s uppgift är att stödja medlemmen att utveckla värden i råvaran, och att genom vidareförädling få en större del av konsumentmervärdet. En viktig uppgift att ta vara på ursprunget och utveckla differentieringen av råvaran.

### **LRF:s roll**

Lokalt kan kontaktnät och samarbeten mellan medlemmar och förädlingsindustri utvecklas. Detta är speciellt viktigt inom branscher som saknar bondeägd industri. Det är också viktigt att stödja medlemmens kontakter med lokal handel och erbjuda kunskap om vilka krav värdekedjans olika aktörer ställer. LRF kan också bistå i utvecklingen av kostnadseffektiva lösningar för gårdens kanaler.

### **LRF:s roll (forts)**

En viktig uppgift är att vitalisera ”det svenska” genom tydlig ursprungsmärkning och tydlig kommunikation. LRF kan ha en framtida roll att förmedla kunskap till handeln och konsumenterna om råvarukvalitet och lyfta intresset för svenska mervärden.

LRF kan bistå medlemmarna genom att initiera marknadsprogram inom områden som ursprung, ekologisk produktion, differentiering inom köttkategorin och småskalig förädling. Det är viktigt att driva FoU avseende konsumentkunskap, råvarukvaliteter byggda på unika och utvecklingsbara svenska egenskaper samt affärsmodeller som stärker bonden i värdekedjan.

## **4.4 Offentlig upphandling**

Dialogmötena visade att det finns ett stort engagemang kring den offentligt upphandlade maten. Det är inte de stora volymerna mat som omsätts via dessa kanaler, men det finns möjlighet för tillväxt i både volym och värde. Den påverkar också attityder och inköpsmönster hos konsumenter, organisationer och företag.

LRF arbetar redan aktivt med frågan, särskilt i kommungrupperna. Hittills har arbetet fokuserat på möjligheterna att upphandla svenskt. Ett breddat långsiktigt arbete med offentlig upphandling bör i högre grad fokusera på den strategiska frågan om ”bra mat i förskola, skola och äldreomsorg”. Det är en viktig fråga som har förutsättningar att skapa ett brett engagemang i samhället och därmed få ett stort genomslag i många sammanhang. Arbetet kan också bestå i insatser som ömsesidigt ökar förståelsen mellan medlemmars och inköpsansvarigas intressen och ramar, i syfte att öka möjligheten till lokala uppgörelser vid offentlig upphandling.

LRF kan bidra till att ta fram verktyg som utvecklar lantbrukarnas marknads-kontakter och möjligheter att marknadsföra sina produkter och tjänster. LRF har även en fortsatt roll för kompetensutveckling bland politiker, beslutsfattare, inköpare och upphandlare.

Strategiska allianser och arbeten för att skapa en debatt om matkvalitet som indirekt gynnar den svenska livsmedelsproduktionen är viktigt. Ett exempel är fördjupad verksamhet inom ramen för Skolmatens Vänner i syfte att höja kvaliteten på skolmaten och nå ut med kunskap om den svenska matproduktionen till skolbarn. Inom ramen för LRF:s barn- och ungdomsverksamhet pågår ett arbete med syfte att skapa aktiviteter där matsalen och skolmaten ses som en pedagogisk resurs i skolan. Det kan vara ett sätt att dels nå framtidens konsu-

menter och dels att engagera föräldrar i frågor om matkvalitet och offentlig upphandling.

### **Den offentliga upphandlingen**

Den offentliga upphandlingen står för en relativt liten del av marknadsvärdet men den har stor betydelse för attityder och inköpsmönster av mat, långt utanför den offentliga sektorn. Den är därför viktig i arbetet för en växande matmarknad.

### **LRF:s roll**

LRF kan driva strategiska samarbeten kring matkvalitet i den offentliga upphandlingen för att sprida kunskap om den svenska produktionen. Arbetet med kompetensutveckling och att hitta marknadsmöjligheter är fortsatt viktigt.

## **4.5 Program för ökad export**

Svensk livsmedelsproduktion befinner sig på en allt mer öppen och konkurrensutsatt internationell marknad. Från 1993 till 2009 ökade Sveriges export av livsmedel från 10 miljarder till 50 miljarder kronor, allt räknat i dagens penningvärde. Men bara en relativt liten del kommer jordbrukets primärproducenter till del, uppskattningsvis runt tio procent. Det är en konsekvens av att dagens export till stor del består av förädlade produkter där råvaruvärdet är litet i förhållande till exportvärdet av produkten eller att råvaran inte alls är producerad i Sverige.

Efterfrågan på mat väntas öka med världens befolkningstillväxt och den ekonomiska utvecklingen, vilket ger goda förutsättningar för export. Dock krävs det, liksom på den svenska marknaden, bra kunskap om kunden, hennes behov och önskemål samt bra marknadskännedom vad gäller konkurrenter, produktutbud, försäljningskanaler med mera. Sverige är ett högkostnadsland som säljan kan konkurrera internationellt genom låga priser. För lönsam tillväxt på exportmarknader är det nödvändigt att konkurrera med unika egenskaper som kunden upplever som mervärden. För primärledet är det dessutom viktigt att exportsatsningar görs utifrån en produktion med stort innehåll av svenska konkurrensfördelar, exempelvis marktillgång. En möjlig positiv bieffekt av framgångsrik export är en bättre fungerande svensk livsmedelsmarknad, där de svenska livsmedelsproducenterna inte är lika beroende av att sälja till de stora inhemska dagligvarukedjorna.

Den globala efterfrågan på spannmål och mjölkpulver har skapat en marknad för export. Nyckeln till framgång är en effektiv värdekedja i primär- och förädlingsleden så att tillräckligt stora volymer kan produceras lönsamt till de världsmarknadspriser som gäller. De stora företagen har den exportkompetens som krävs. Därför är LRF:s roll begränsad till att arbeta för ett så konkurrenskraftigt och effektivt jordbruk som möjligt. Etablering på mervärdesmarknader

är tidskrävande. Det krävs bland annat uthållighet i marknadsbearbetning och stabilitet i leveranser när försäljningen väl kommit igång. Det är dock strategiskt viktigt med export som baseras på svensk kvalitetsråvara eftersom det finns större möjlighet att primärledet får del av vinsten och värdet där. Därför föreslås att LRF prioriterar långsiktiga satsningar på mervärdesmarknader som bedöms ha en stor potential i samarbete med livsmedelsföretag. Det centrala är att rikta verksamheten till livsmedelsföretag som har en konkurrenskraftig affärsidé och som vill satsa på export baserad på högkvalitativa svenska råvaror.

#### **Export, en väg till marknaden**

Det finns stora möjligheter till export av livsmedel och jordbruksprodukter, framförallt för produkter med unika egenskaper som upplevs ge ett mervärde. För att primärledet ska få en större del av värdet i exporten krävs större fokus på svenska kvalitetsråvaror.

#### **LRF:s roll**

Medverka till ett utvecklingsprogram som underlättar för medlemmarnas export. Inom ramen för programmet identifieras tänkbara marknader där svenska kvalitetsprodukter upplevs som intressanta. Arbetet görs tillsammans med samarbetspartners och livsmedelsföretag som är i startgroparna för att exportera.

### **4.6 Skapa tillväxtprogram för branscher och regioner**

Riksförbundsstyrelsen har i arbetet med livsmedelsstrategin betonat vikten av att stimulera framtagningen av regionala och branschvisa utvecklings- och tillväxtprogram. I LRF:s regionala verksamhet finns redan etablerade nätverk med branscher och samarbeten i olika typer av projekt. I dialogen om livsmedelsstrategin har dessutom ett stort antal aktörer i livsmedelskedjan inbjudits till regionala möten. Dessa möten kan ligga till grund för ännu fler regionala samarbeten.

Regionala program ska ägas och drivas av regionerna. Den gemensamma livsmedelsstrategin kan vara en källa till inspiration och samverka med andra delar av LRF-organisationen, såväl andra regioner som LRF centralt och dotterbolagen i koncernen. Ett regionalt projekt som ligger i linje med livsmedelsstrategin är ”Tillväxtprojekt Mjolk” i Jönköping. Detta initiativ har inspirerat fler regioner att starta liknande projekt. Det ligger också i linje med strategin att stimulera kommunala tillväxtprogram för livsmedelsproduktion, där matproduktion på ett tydligt sätt utgör en del av kommunens näringsliv.

För att stimulera kreativitet och utveckling har LRF påbörjat en diskussion med de olika livsmedelsbranscherna med syfte att skapa branschvisa tillväxtprogram. Vissa branscher har redan sådana program och andra är intresserade att

utarbete motsvarande. Programmen måste ägas och drivas av branschen men LRF kan i detta sammanhang bistå med kompetens och utvecklingsresurser.

## **5. Samverka och kommunicera**

Den tredje delen i strategin handlar om hur vi ska nyttja kraften i hela LRF, hur vi ska samverka med andra aktörer och hur dialogen med konsumenterna ska se ut.

Livsmedelsstrategin pekar ut några områden som är särskilt viktiga att kommunicera. Att flytta fokus i debatten om mat, från pris till kvalitet är det huvudsakliga syftet. Det skapar ett intresse för mat och marknad inom LRF och driver ett kvalitetsintresse bland konsumenter vilket är grunden för tillväxt på den svenska marknaden. Att fördjupa kommunikationen kring svensk mat där olika mervärden lyfts fram och att betona vikten i råvarans ursprung i dialogen om matkvalitet är strategiskt viktigt.

Likaså är det viktigt att välja metod för kommunikationen. Dialog som metod att nå ut till både medlemmar och konsumenter har fungerat bra. Det visar erfarenheterna från konsumentdialogen i Kraftsamlingen och medlemsdialogen i strategiarbetet. Nyckeln till framgång är hur väl vi kan möta medlemmens och konsumentens önskemål i vardagen, hur vi tillsammans med medlemmen kan skapa en positiv framtidsvision och hur väl vi kan knyta allianser med konsumenter, organisationer och företag på det lokala och regionala planet. Dialogformen kan även användas i kontakt med mer specifika målgrupper som t.ex. nyckelaktörer i livsmedelskedjan.

### **5.1 Fortsatt dialog med medlemmarna**

Det finns stora möjligheter att bygga vidare på Medlemsdialogen som pågått under vintern 2010/2011. Livsmedelsstrategin behöver anpassas regionalt - utifrån lokala förutsättningar, prioriteringar och arbetssätt.

*”Jag känner mig hög på inspiration och hela huvudet är i kaos av allt jag vill göra nu på en gång... jag är helt säker på att vi kan lyckas... tillsammans... bara det att vi möts så här”.*

*”Äntligen gör LRF ett projekt där man låter regionen ta stafettpippen, vi måste prata med kollegor och omvärld och det är vi som kan göra detta. Vi behöver hålla dialogen igång med konsumenter och alla andra”.* Deltagare på medlemsdialog<sup>7</sup>

Det pågår redan många aktiviteter i LRF lokalt och regionalt med fokus på mat. Att utveckla dessa med ett ökat fokus på möjligheterna på matmarknaden är ett viktigt verktyg i arbetet. Medlemmarnas nära relation till råvaran, kunskapen om produktionen och berättelsen om hur maten blir till är en oerhört viktig resurs i arbetet att nå konsumenten. Att utveckla aktiviteter för att knyta kon-

takter mellan medlemmarna, den lokala livsmedelsindustrin och lokala detaljhandeln är viktigt. Likaså är den offentliga upphandlingen viktig för att driva frågan om matkvalitet på den politiska arenan.

## **5.2 I dialog med konsumenterna**

Intresset för mat är stort, likaså intresset för kvalitet och ursprung. Detta är en tillgång för LRF att utnyttja i arbetet, anpassat till olika målgrupper. Det pågår redan idag många konsumentaktiviteter med fokus på mat på det lokala och regionala planet. Att stödja dessa ytterligare med en tydlig inriktning mot matkvalitet och de mervärden som svenskproducerat står för kan få stora effekter.

Dialogen mellan konsumenter och medlemmar ger kunskaper och spelar därför en viktig roll i strategin. Det handlar om att möta varandras perspektiv. Vi behöver förstå konsumenterna bättre, så att de i slutänden väljer att handla svenskt framför utländskt. Hur ser konsumenterna på mervärden i den svenska produktionen på ett djupare plan? Vad är de beredda att betala för?

Dialogen med konsumenterna är ett viktigt område för LRF:s medlemmar. Det kan handla om fysiska möten mellan medlemmar och konsumenter, men det kan också handla om möten som gör större avtryck och påverkar genom andra kanaler och på ett bredare plan, till exempel via TV, radio och rikstidningar. Även ambassadörer, som exempelvis kockar som lyfter fram mer värd svensk mat, är fortsatt mycket intressant.

LRF kommer att genomföra en särskild kommunikationssatsning kopplad till livsmedel för åren 2011 – 2014.

### **Fortsatt dialog med medlemmarna och konsumenterna**

Möten och samtal mellan medlemmar och konsumenter föder ett engagemang som kan bidra till livsmedelsstrategins förverkligande.

Prioriterade områden att samarbeta och kommunicera kring är matkvalitet och matens ursprung. I den offentliga upphandlingen är det viktigt att lyfta fram de mervärden som finns i den svenska produktionen. Kontakter med lokala livsmedelsaktörer är strategiskt viktiga.

### **LRF:s roll**

Erbjuda kunskap kring mötesformer, aktiviteter, pedagogik och kommunikation anpassat till olika målgrupper som attraherar medlemmar att engagera sig. Skapa nya mötesplatser för erfarenhetsutbyte och inspiration. Förändra och utveckla arbetssätt och kommunikation som gör det lättare för såväl organisationen som den enskilda medlemmen att ta tillvara på möjligheterna på matmarknaden.

### 5.3 Samverkan för större effekt

Samverkan i alla led är en nyckel till framgång. Utöver samverkan i produktionsled behövs samverkan också på en mer övergripande nivå för att nå målen i livsmedelstrategin. Dialogmötena pekade tydligt på att LRF behöver utveckla sina relationer till en rad organisationer, företag och offentlig sektor för att nå framgång.

*”Vi måste strukturera och koppla ihop oss med andra aktörer”* Deltagare på medlemsdialogen

Samverkan ska prioriteras med dem som har gemensamma intressen, och de som kan påverka förutsättningarna för att vi ska lyckas nå de strategiska mål som LRF vill uppnå. Ett bra samarbete med regeringens initiativ ”Sverige – det nya matlandet” är därför av stor strategisk betydelse. Exempel på andra strategiska samarbetspartners är; universitet för utveckling och innovation, rådgivningsföretag och studieförbund för effektiv kompetensutveckling, banker för bättre finansiering och inte minst branscher, industri och handel för att hitta nya vägar till matmarknaden. För att förstärka trovärdigheten kring svensk mat och utveckla mervärden kring hållbar matproduktion är det strategiskt att samarbeta med miljöorganisationer och andra intresseorganisationer.

Samverkan bör ske på nationell, regional och lokal nivå beroende på vilket resultat man vill uppnå. Ledstjärnan bör vara att det är effektivare för LRF att verka genom andra och samarbeta med dem som verkligen vill förändra. Det är också viktigt att LRF undviker att göra det som någon annan redan gör.

#### **Samverkan**

Det finns många aktörer som vill se en växande svensk livsmedelsproduktion. Genom att verka tillsammans och genom andra med liknande intressen kan en större effekt på matmarknaden nås.

#### **LRF:s roll**

LRF kan intensifiera strategiskt viktiga samarbeten samt utveckla, hålla ihop och synliggöra nätverk. Samarbete med ”Sverige – det nya matlandet” är högt prioriterat.

### 5.4 Kooperationens roll

En central del av livsmedelsstrategin är att öka konkurrenskraften i hela värdekedjan från jord till bord. En konkurrenskraftig primärproduktion förutsätter konkurrenskraftiga förädlingsföretag och tvärtom. Lantbrukskooperationen har en avgörande roll när det gäller att ta vara på olika värden i den svenska livsmedelsråvaran och addera nya i förädlingsledet. Föreningsföretag inom mejeri- och spannmålssektorn samt frukt- och gröntbranschen har i många fall varit framgångsrika på att differentiera marknaden genom produkter med olika

egenskaper. Gemensamt för dessa branscher är att de har mycket stor ekonomisk och volymmässig betydelse för det samlade svenska produktionsvärdet på gården. Föreningsföretagen ägs av bönder och trädgårdsföretagare och är i många fall den viktigaste affärspartner för primärproducenter. Föreningsföretagens kapacitet att köpa in, förädla och stärka primärledets förhandlingsposition på marknaden ger dem en central roll för att förverkliga inriktningsmålet om mer svensk mat, mer värd mat och fler matbönder.

För primärproducenter av råvara är det avgörande att hela värdekedjan har hög effektivitet så att produktionen kan vara konkurrenskraftig. Ett starkt engagemang och ansvarstagande från både primärledet och föreningsföretagen i att stärka hela värdekedjans effektivitet behövs för att åstadkomma lönsam tillväxt och internationell konkurrenskraft.

De ekonomiska föreningarna har en nyckelroll när det gäller värdebyggnad genom att utveckla produkter och koncept för mervärdemarknaderna. Med en växande marknad för mervärden följer ett ökat behov av resurser till marknads- och produktutveckling. Det är dels för att skapa mervärden och egenskaper som tas fram i förädlingsledet och dels för att ta vara på den strategiskt viktiga potentialen i att utnyttja mervärden som är starkt kopplade till råvaran och råvarans ursprung.

Enskilda primärproducenter har ofta inte den kraft och långsiktighet som krävs för att etablera sig på exportmarknader, bygga industrikapacitet för en ny typ av produkter eller avsätta tillräckliga resurser för forskning och utveckling. För målet om lönsam tillväxt är det avgörande att denna kraft och långsiktighet finns. Därför är dagens föreningar ett viktigt verktyg i händerna på samarbetande bönder. LRF har en roll i att stärka enskilda företagens marknadsorientering. Aktiva ägare med god kunskap om råvaru- och konsumentmarknader är en viktig grundsten för lönsam tillväxt på gården såväl som i föreningen.

För att få slagkraft i arbetet med att förverkliga livsmedelsstrategin är det nödvändigt med en utvecklad och kontinuerlig dialog mellan LRF och de ekonomiska föreningarna såväl centralt som regionalt.

## **5.5 Engagerade dotterbolag**

För att medlemmar i LRF ska känna organisationens fulla stöd är det väsentligt att medarbetare i hela koncernen utvecklar verktyg och information så att de på bästa sätt kan möta kundernas/medlemmarnas efterfrågan av tjänster som stärker företagandet på matmarknaden.

### ***LRF Konsult***

LRF Konsult har genom sin verksamhet och geografiska spridning över landet en nyckelroll inom flera utpekade verksamhetsområden. Det gäller lantbruksföretagens omvärldsbevakning, metodiska arbete för effektivisering och stöd för bättre affärer i allt från internationell handel till gårdsförsäljning. LRF Konsult bör vara en ledande aktör när det gäller lantbrukets kompetensförsörjning inom ovanstående områden. LRF Konsult har även en strategisk roll i kostnadseffektivt utförande av småföretags administration. Mot bakgrund av rörliga världsmarknadspriser växer behovet av en ekonomisk uppföljning som alltid är uppdaterad och aktuell. Genom investeringar i IT och automatiserad inhämtning av produktionsdata, kan LRF Konsult bidra till lantbrukets effektivisering inom administration och ekonomistyrning.

### ***LRF Media***

LRF Medias verksamhet inom lantbrukets omvärldsbevakning och granskning av marknadens villkor och aktörer, är av stor betydelse för enskilda företagens förutsättningar att agera utifrån oberoende och objektiv information. Land Lantbruk har dessutom en speciell roll genom sin regionala bevakning och genom Gröna sidorna som stärker medlemmarnas sammanhållning. Livsstilsmagasinet som ger inspiration till konsumenter om spännande svenska matråvaror är en viktig del i att stärka konsumenternas intresse för matens ursprung och förädling.

### ***Sigill kvalitetssystem***

Svenskt Sigill har en nyckelroll i strategin för att bistå medlemmarna i att vitalisera ”det svenska” på marknaden genom certifiering och märkning. Svenskt Sigill är också ett viktigt instrument för medlemmarna när det gäller att etablera olika typer av premiumsegment på marknaden (klimatcertifiering, gårdskoncept m.m.)

### ***LRF Samköp***

LRF Samköp kan tillsammans med LRF Konsult ha en stödjande och kompetenshöjande funktion gentemot livsmedelsföretagare. Behovet av effektiv upphandling och försäljning är centralt i alla typer av företag. Exempel på sådana verksamheter kan vara förhandlings- och säljstöd på uppdrag av lantbrukare och livsmedelsföretag samt prisjämförelser för utvalda förnödenheter, material och tjänster. Dessutom behövs utbildningar i metoder för effektivare inköp och försäljning.

### ***Sånga-Säby kurs & konferens***

För såväl den storskaliga livsmedelstillverkningen som för hantverksmässig mat är det viktigt att värva goda ambassadörer och ha tillgång till olika skylt-

fönster för de värden man vill kommunicera. Sånga-Säby är ett strategiskt viktigt skyltfönster för svenska livsmedelsråvaror och förädlade produkter.

### ***Macklean Strategiutveckling***

Macklean Strategiutveckling är ett nystartat dotterbolag som ska tillföra ny strategisk kompetens till nytta för de gröna näringarna. Bolaget kommer bland annat driva projekt inom flera områden som är viktiga för genomförandet av LRF:s livsmedelsstrategi. Några av dess områden är att utveckla affärer, öka konkurrenskraften, öka försäljningen, öka exporten och effektivare finansiering för företag i de gröna näringarna.

## **6. Uppföljning och utveckling**

En strategi måste vara ett arbete som ständigt pågår. Denna strategi tar sikte på år 2020 men de förslag som ges avser främst de närmaste åren. Strategin behöver uppdateras löpande för att anpassas till de förändringar som sker i omvärlden och inom näringen.

Det fortsatta strategiarbetet är uppdelat i två delar. En del är att regelbundet sammanställa och analysera det arbete som genomförts. Det kan göras genom att sätta mål och nyckeltal på utvecklingen på matmarknaderna. Utifrån detta ges svar på frågan om olika insatser har gett resultat eller om mer behöver göras. Mål och nyckeltal som leder mot tillväxtmålet bör utvecklas tillsammans med branscherna under 2011.

Den andra delen är att uppdatera strategin och att utforma nya förslag. Dessa skall ligga i linje med den långsiktiga strategin, de ska bygga vidare på det som redan genomförts och de skall vara anpassade till de förändringar som sker i omvärlden och i näringen.

För att levandegöra och ständigt aktualisera arbetet med strategin bör en löpande avstämning och delrapportering ske till riksförbundsstämman under perioden fram till år 2020.

### **Styrelsen föreslår stämman besluta**

att      uppdra åt riksförbundsstyrelsen att påbörja genomförandet av denna livsmedelsstrategi.