Af Morten Andersen

Et usædvanligt innovationsprojekt hos Arla Foods har skabt ny forretning og bragt mejerikoncernen i kontakt med en helt ny målgruppe.

30 millioner etniske indere, som bor uden for deres oprindelsesland, har kun begrænset adgang til de mejeriprodukter, som er en vigtig del af deres kulinariske tradition. Nu har et innovationsprojekt hos Arla Foods skabt en serie produkter, som er i gang med at ændre billedet.

”Produkterne klarer sig virkelig godt i de butikker, hvor vi har fået lov at markedsføre dem. Vi har skabt en helt ny kategori af produkter i den britiske detailhandel,” siger Arun Prabhu, innovationsdirektør i Arla Foods.

Produktnavne som lassi – en drikke- yoghurt med mango og kardemomme – og paneer – en smøreost – kendes måske af danskere, der har rejst i Indien eller bare har forkærlighed for indiske restauranter. I alt har Arla Foods foreløbig udviklet fem produkter. Markedsføringen begyndte i september 2011 i udvalgte butikker i Storbritannien.

”Tilbagemeldingen, som vi får fra de indiske forbrugere og fra køkkenchefer på indiske restauranter i Storbritannien, er, at produkterne svarer næsten fuldstændigt til de originale produkter i Indien. Det viser for mig, at vores udviklere har løst opgaven. Og det bliver jo så bekræftet af, at produkterne bliver revet ned fra hylderne,” siger Arun Prabhu, og gennem telefonen kan man næsten høre smilet, da han tilføjer:

”Det er jo egentlig sjovt, at to danskere har fået idéen til noget, som er blevet en succes blandt etniske indere – i Storbritannien.”

Modnede idéen på videreuddannelse
De to danskere, som fik ideen i 2007, var Torben Friis og Mette Salling-Mortensen, som dengang arbejdede med innovation hos Arla Foods. På det tidspunkt havde virksomheden oprettet et internt ’Food-turum’, der netop skulle arbejde med radikal innovation inden for mejeriprodukter.

”På den ene side vidste vi, at det var en god idé på baggrund af den store målgruppe, som med stor sandsynlighed ville efterspørge produkterne. Men på den anden side var vi også klar over, at der ville være mange udfordringer, da der var tale om en helt ny kategori inden for mejeriprodukter i Europa,” siger Mette Salling-Mortensen (som i dag er projektleder i Vestas Wind Systems).

Sammen med sin kollega tog hun idéen med sig på videreuddannelsen CEL™ (Certificate in Entrepreneurial Leader ship) på DTU Business. Programmet bygger netop på, at deltagerne møder op med virkelige forretnings - idéer.

”CEL™-programmet gav os en række værktøjer, og samtidig var det inspirerende at møde deltagere fra andre virksomheder, som stod med de samme udfordringer som vi selv. Én ting er jo at få en god idé, en anden

at modne den og 'sælge' den til resten af organisationen," siger Mette Salling-Mortensen.

"Senere har der været mange andre medarbejdere hos Arla Foods inde over projektet, så vi kan bestemt ikke tage hele æren. Det er også muligt, at idéen var blevet realiseret på et senere tidspunkt. Men hvis ikke vi havde fået mulighed for at deltage i programmet dengang, tror jeg faktisk ikke, at produkterne havde stået på hylderne i britiske butikker i dag."



Foto: Arla Foods

Dannelsesrejse til Indien
Første skridt blev at kontakte Arun Prabhu, som dengang arbejdede for Arla Foods i Storbritannien. Rent bortset fra at han selv er inder, var det oplagt at tænke i retning af netop det britiske marked, hvor Arla Foods i forvejen stod stærkt. Samtidig har Storbritannien Europas største koncentration af personer af indisk oprindelse.

"Jeg syntes godt om idéen med det samme, og vores indledende markedsundersøgelser bekræftede, at der var et stort udækket behov. Der importeres ganske vist mejeriprodukter fra Indien til Storbritannien, men de er ikke tilgængelige for den almindelige forbruger. Selvom man er af indisk oprindelse, foretrækker langt de fleste jo at handle i de almindelige supermarkeder frem for at gå i etniske specialbutikker," siger Arun Prabhu. Sammen rejste de tre til Indien.

"Jeg syntes, det var vigtigt, at Torben og Mette oplevede de originale produkter og så, hvordan de indgår i madlavningen. Hvis du vil fremstille indiske mejeriprodukter, er du faktisk nødt til at have en forståelse for indisk kultur," siger innovationsdirektøren.

Kampen om hyldeplads
Samtidig viste det sig, at udfordringen var større end som så.

”Præferencerne hos indiske forbrugere i Storbritannien afviger faktisk en smule fra, hvad man ønsker sig i Indien. Forskellen går ikke så meget på selve produkterne, men mere på den måde de markedsføres. Vores målgruppe i Storbritannien er tilbøjelig til at foretrække produkter, der markerer sig som et stærkt brand. Med andre ord skulle vi have de indiske produkter til at passe ind i en moderne britisk sammenhæng,” siger Arun Prabhu, som senere er flyttet til Århus, hvor produktionen af produktserien sker i dag. Selvom produkterne klarer sig godt, tør han endnu ikke erklære projektet i mål:

”Hyldepladsen i supermarkederne er jo begrænset, så hvis vores produkter skal ind, er der noget andet, der skal ud. Derfor vil der altid være en vis forsinkelse, inden de store kæder føler sig sikre nok til at satse fuldt ud på noget nyt. Men jeg er overbevist om, at i takt med, at vores produkter klarer sig godt, vil flere forbrugere spørge efter dem i stadig flere butikker. Så om nogle måneder forventer jeg, at produkterne vil være tilgængelige i alle de store supermarkeder.”

Dermed vil vejen også ligge åben for, at produkterne kan blive udbredt til flere lande:

”I første omgang vil vi nok satse på USA og Canada, hvor der også er store indiske kolonier.”

Trådte ud af dagligdagen
Selvom Mette Salling- Mortensen har skiftet branche siden, har hun i høj grad taget erfaringerne fra projektet med i karrieren:

”Den proces, som vi begyndte, da vi startede på CEL™-programmet, har inspireret mig meget. Det er tankevækkende, hvor meget man egentlig kan opnå, når man får lov til at træde ud af sin dagligdag i en begrænset periode for at hellige sig ét projekt. Især når man samtidig får masser af faglig sparring, som CEL™-programmet gav.”

”Samtidig vil jeg godt advare mod opfattelsen af innovationsarbejde som noget, hvor man sætter sig ind i kreativt rum med bolde i forskellige farver og tror, at der kommer fantastiske idéer ud af det. Hvis man vil have held med sine projekter, er man nødt til at arbejde meget struktureret. Man må respektere, at radikal innovation er en benhård disciplin helt på linje med andre discipliner som markedsføring og salg.”

DTU BUSINESS TILBYDER
Certificate in Entrepreneurial Leadership (CEL™) CEL™ er et intensivt internationalt videre uddannelsesforløb, hvor team fra 5-10 virksomheder udvikler og modner hver deres forretningsidé.
Centrale elementer i programmet er:

- Afdækning af mulighedsrum og formulering af forretningskoncept
- Modning og udvikling af koncept typisk med konkrete eksperimenter f.eks. af markedsmæssig og teknisk art
- Håndtering og arbejde med usikkerheder i følgende områder: teknologi, marked samt organisatoriske og ressourcemæssige forhold
- Go-to-market strategi
- Økonomi
- Personligt lederskab og temadannelse
- Kommunikation

Hidtil har 93 deltagere fra 17 store globale virksomheder udviklet 44 forretningscases, hvoraf 65 % giver direkte værdi i virksomhederne. DTU Business laver forskningsmæssig opfølgning på projekter og deltagere hvert halve år, og den viden, der skabes, deles i netværk med virksomhederne. Deltagerne oplever under programforløbet et markant løft på 40-50 % i viden og kunnen om Corporate Entrepreneurship. Det opnåede niveau opretholdes over tid, viser målinger, både to og tre år efter afslutning af CEL™.
Mere om programmet på www.business.dtu.dk

En nærmere præsentation af de foreløbig fem indisk inspirerede mejeriprodukter kan ses på:www.saveradairy.co.uk

Yderligere oplysninger: Professor Peter Bruun, pbru@business.dtu.dk, 45 25 61 12 Programdirektør Jakob Holst, jakho@business.dtu.dk, 45 25 61 19