



**Master project in the Horticultural Science Programme 2008:4
2008-06, 20 p (30 ECTS)**

Modeller för omvärldsanalys inom trädgårdsnäringen



Av

**Carl Tallving
och
Kristina Rosdahl**

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

SLU-Alnarp

Förord

Partnerskap Alnarp beviljade 2007 tillsammans med LRF i Skåne bidrag till ett projekt med titeln Omvärldsanalysplan Frukt och grönt. Projektet initierades av ämnesgrupperna **Frukt och grönt** och **Marknad och management**. Projektet utformades dels som ett examensarbete, dels som startpunkt för planeringen av omvärldsanalysdelen i det nya samverkansprogrammet **Tillväxt Trädgård** som startade i januari 2008. Undertecknad har varit handledare för föreliggande examensarbete, som till större delen utfördes 2007. I rapporten ges en genomgång av hur man arbetar med omvärldsanalys i allmänhet, enligt vedertagna företagsekonomiska modeller, och hur ett urval nyckelaktörer inom svensk trädgårdsnäring hanterar sådan verksamhet. Jämförelserna med några aktörer inom holländsk trädgårdsnäring visar att de holländska företagen systematiskt använder filtrerat material för marknadsundersökningar. I Sverige skulle ett omvärldsanalysverktyg för trädgårdsnäringen kunna utvecklas för information om aktuella händelser och tendenser såväl inom som utom landet.

Inom **Tillväxt Trädgård** består omvärldsanalysen, som undertecknad är ansvarig för, främst av marknadsanalyser inom aktuella delar av trädgårdsnäringen, med anknytning till tillväxtprojekt som prioriteras inom programmet. Det viktigaste med sådana studier är att marknadsaktörerna själva använder sig av informationen. Det är vår förhoppning att denna rapport ska tjäna som en uppslagsbok och ge inspiration för arbete med omvärldsanalys inom svensk trädgårdsnäring.

Lena Ekelund

Förord.....	1
Sammanfattning	4
1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte	6
1.3 Avgränsningar.....	6
2. Material & Metod	7
2.1 Litteraturstudier.....	7
2.2 Intervjuer.....	7
3. Teori.....	9
3.1 Omvärldsanalys.....	9
3.1.1 Porters femkraftsmodell.....	10
3.1.1.1 Hot från potentiella aktörer.....	11
3.1.1.2 Hot från substitutprodukter.....	11
3.1.1.3 Leverantörens förhandlingsstyrka.....	11
3.1.1.4 Köparens förhandlingsstyrka.....	12
3.1.1.5 Konkurrens mellan existerande företag.....	12
3.1.2 PEST-modellen.....	12
3.1.3 Scenarioplanering	13
3.1.4 World Mapping Method	15
3.1.5 Ansoffs affärsmodell.....	16
3.1.6 Trendbevakning	17
3.1.6.1 Tre olika trendanalyser N + P + W.....	17
3.1.6.2 Wahlströms upplevelsestrategi.....	19
3.1.7 SWOT	20
4. Informationskanaler	23
4.1 Personliga kontakter.....	23
4.2 Filtreat material.....	24
4.3 Data.....	26
5. Marknadsöversikt.....	27
5.1 Marknaden i Sverige.....	27
5.1.1 Grossister för frukter och grönsaker.....	28
5.1.2 Producentorganisationer	29
5.1.3 Dagligvaruhandeln.....	30
5.1.4 Branschorganisationer.....	32
5.1.4.1 GRO och LRF.....	33
5.1.4.2 Tillväxt Trädgård.....	34
5.1.5 Konsumtion.....	35
5.2 Holländska Marknaden.....	35
5.2.1 Flower Council i Holland.....	35
5.2.2 LEI	36
5.2.3 VBA.....	36
5.2.4 Noviflora.....	36
5.2.5 The Greenery	36
5.3 EU- politik	36
5.3.1 CAP.....	37

5.3.2 LB – Miljö och landsbygdsprogrammet	39
5.4 E-handel (Elektronisk handel)	39
5.4.1 Svenska Odlarlaget, SOL	40
5.4.2 SydGrönt AB	41
5.4.3 Mäster Grön	41
5.4.4 E-handelns möjligheter	42
5.5 Direkt och indirekt konkurrens	42
5.5.1 Import och export av frukt och grönsaker.....	42
5.5.2 Import och export av växter	44
6. Resultat och diskussion.....	45
6.1 Analys av intervjuer	45
6.1.1 Omvärldsbevakning	45
6.1.1.2 Producentorganisationer	46
6.1.1.3 Grossister	46
6.1.1.4 Holländska aktörer	47
6.1.1.5 Bransch bevakningsföretag	47
6.1.2 Informationsdatabas.....	48
6.1.2.1 Branschorganisation.....	48
6.1.2.2 Producentorganisationer	48
6.1.2.3 Grossister	48
6.1.2.4 Holländska aktörer	48
6.1.3 E-handel	49
6.1.3.1 Producentorganisationer	49
6.1.3.2 Grossister	49
6.1.3.3 Holländska aktörer	49
6.1.4 Trendanalys.....	49
6.1.4.1 Producentorganisationer	49
6.1.4.2 Grossister	50
6.1.4.3 Holländska aktörer	50
6.1.5 Hot och möjligheter på marknaden.....	50
6.2 Analys av information.....	51
7. Slutsats	53
8. Källförteckning	55

Sammanfattning

Detta arbete syftar till att genom kvalitativa undersökningar klarlägga hur aktörer inom den svenska och holländska trädgårdsnäringen samlar in, analyserar och använder information om omvärlden för bevakning och strategiska beslut. Rapporten syftar också till att beskriva den svenska trädgårdsnäringens struktur och dess koppling till den holländska marknaden.

Rapporten har en teoretisk del där omvärldsanalyser, informationskanaler och trädgårdsnäringens struktur beskrivs, och en praktisk del där information från intervjuer med aktörer analyserats och sammanställts. Totalt intervjuades 9 aktörer i Sverige och 4 i Holland.

Inledningsvis beskrivs teoretiska modeller som aktörer kan använda för att göra omvärldsanalys. Alla modeller har för och nackdelar och man bör noga överväga modell och metod valet för den situation man befinner sig i och vad man vill få för resultat. För att företag i tid ska kunna ta beslut angående sitt agerande måste de upptäcka och tolka trender och förändringar på ett korrekt sätt. Omvärldsanalyser används för att lättare kunna ”spå i framtiden”.

Aktörernas användning av dessa modeller skiljer sig åt beroende på hur mycket resurser de har att lägga på omvärldsanalyser. De flesta aktörer i Sverige använder sig inte av några systematiska modeller utan samlar in information genom personliga kontakter.

Informationskanaler kan delas in i tre kategorier: Personliga kontakter, filtrerat material och data. Data är det mest systematiska sättet att samla in information på medan personliga kontakter är minst systematiskt. Personliga kontakter är den viktigaste informationskanalen för de svenska aktörerna, men även filtrerat material och data används och skapas för strategiska beslut. De holländska företagen använder till större grad filtrerat material för marknadsundersökningar och blomsterföretagen där har Flower Council till sin fördel där mycket trend- och marknadsinformation finns.

Den holländska marknaden skiljer sig från den svenska i storlek och internationell konkurrens. Ett genomsnittligt växthusföretag i Holland är 4-5 gånger större än de största i Sverige och många har försäljning över hela världen. Intervjuer gjordes med nio svenska aktörer och med fyra holländska, inklusive en flitigt anlitad frilansande trädgårdsjournalist i Holland. Intervjuerna delades upp i fem ämnen som ingår i informationshantering: Omvärldsanalys, informationsdatabas, e-handel, trendanalys och hot och möjligheter. Sedan analyserades svaren och sammanställdes efter segment i näringen.

De flesta svenska aktörer sköter omvärldsanalysen själva och tre aktörer använde externa uppdragstagare. Alla aktörer utom en förde sedan in informationen systematiskt i sin databas som sedan delgavs till medlemmar och leverantörer. De två holländska blomsterföretag som intervjuades höll dock all information inom företaget.

Ett sätt att hantera information på är genom e-handel. E-handel är väldigt viktigt för de holländska företagen och utan detta skulle de inte klara av sin verksamhet. I Sverige är dock utvecklingen inte lika långt fram och de flesta har inte ett utvecklat e-handel system som försäljningen sköts igenom. En producentorganisation sålde majoriteten av sina produkter via sitt e-handelsystem medan andra främst använde kontakt via telefon eller e-mail. Kostnad för utveckling av systemet, användarens kostnad och saknad av kompetens bland användare är faktorer som hindrar utvecklingen.

Trendanalys är något som de holländska företagen använder mycket i sin produktplanering, främst ett av de företagen som intervjuades då de gick efter färger och former som var moderna i de olika länderna för tillfället. Mycket av denna information tas fram med hjälp av Flower Council. På den svenska marknaden verkar trenderna inte ändras i samma hastighet och färgerna är mer säsongsbaserade.

Både de svenska och holländska aktörerna såg positivt på framtiden och trodde inte att några stora förändringar skulle ske. Den holländska marknaden har dock märkt av hårdare konkurrens från länder utanför EU som Israel och afrikanska länder.

I Sverige skulle ett omvärldsanalysmedium för trädgårdssektorn kunna utvecklas med mål att trädgårdssektorn här ska vara uppdaterad om vad som händer utanför Sverige och även inne i landet. En tidskrift, elektronisk eller i pappersform, som månadsvis kommer ut till branschen skulle kunna stärka Sveriges position då aktörer skulle få mer strukturerad information om marknaden. Det gäller att denna information, ny som befintlig, används på rätt sätt och att det finns entreprenörer som vågar satsa på nya produktions- och marknadsföringssätt. Viktigt är att få med hela trädgårdsnäringen i denna process, från företag till studerande, för att säkra tillväxten och så att kunskapen från näringen finns tillgänglig för dem som ska arbeta i den.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Världen omkring oss står i ständig förändring, en process som kan skapa både möjligheter och hot. Med ett ökat konkurrenstryck blir det alltmer nödvändigt för företag att studera och hämta information om den miljö i vilken de verkar. Det gäller inte bara den direkta miljön, utan även den indirekta. Möjligheterna att inhämta information förbättras kontinuerligt, speciellt med tanke på utvecklingen av Internet och annan kommunikationsteknik. Detta kan ju även vara en anledning till varför konkurrensen hårdnar. Företag har knappast något val längre, för att vara konkurrenskraftiga, och inte minst ledande, inom sina branscher krävs det informationsinsamling för att kunna ta strategiskt riktiga beslut.

1.2 Syfte

Vårt syfte med detta arbete är till att börja med att ur ett teoretiskt perspektiv beskriva både de vanligaste och de mer annorlunda modeller som ligger till grund för omvärldsanalyser. Utöver detta teoretiska perspektiv har vi även önskat undersöka hur omvärldsanalyser tillämpas i verkligheten. Hur gör företag inom trädgårdsnäringen omvärldsanalyser, eller gör de över huvudtaget omvärldsanalyser? Våra undersökningar av svenska företag ledde oss även till Holland – den största konkurrenten till svensk trädgårdsnäring, för att undersöka skillnader och likheter mellan ländernas s.a.s. inställningar till omvärldsanalyser. Vi vill även presentera en överblick av trädgårdsnäringen i Sverige som den ser ut just nu, 2007. Det är därför viktigt att komma ihåg att denna bild ständigt förändras, och knyter därför på något sätt ihop behovet av ständigt ny information och omvärldsanalyser.

1.3 Avgränsningar

För detta arbete har vi valt att intervjua ett urval av aktörer på den svenska och holländska marknaden. Detta urval består av ett antal nyckelpersoner och antas ge en bra överblick av den svenska marknaden. Vi har valt att utöver en beskrivning av EU:s jordbrukspolitik inte fördjupa oss i marknaden runt Sverige, utöver Holland. För den holländska marknaden har våra kontakter där begränsat oss något.

2. Material & Metod

Vårt arbete är generellt uppdelat i två delar, en teoretisk del och en praktisk.

2.1 Litteraturstudier

Vi började med den teoretiska delen främst för att öka vår egen förståelse och sätt oss in i ämnet. För att undersöka begreppet omvärldsanalys eller bevakning använde vi oss av skriftliga källor, både genom Internet och genom böcker. De böcker som vi ansåg var mest givande var även de som vi använde mest, Per Frankelius Omvärldsanalys och Bengt Wahlströms Ordning och oreda. I vårt arbete har vi även till stor del tagit del av andra examensarbeten och rapporter. Eftersom vi har varit två stycken som arbetat tillsammans har det krävts lite extra organisering, något som visat sig vara positivt för arbetets fortlöpande process. Man kan finna mycket information om omvärldsanalyser på Internet, som inspirerar, men det är tvivelaktigt om det är så mycket som är relevant för trädgårdsnäringen.

2.2 Intervjuer

I den andra delen ville vi undersöka hur företag gör, eller om de gör, omvärldsanalyser. Vi valde ut ett 15-tal aktörer i den svenska trädgårdsbranschen som vi tog kontakt med. Detta resulterade i 9 intervjuer. Av de aktörer vi kontaktade som icke resulterade i intervju hade majoriteten inte tid att avsätta för våra frågor, eller så fick vi inte kontakt med rätt person. Våren är en högsäsong för trädgårdsbranschen och många var upptagna med företagsverksamhet i form av möten och tjänsteresor vilket försvårade att nå fram till personer som kunde svara på våra frågor. I vårt fortlöpande arbete med intervjuerna insåg vi att Holländska aktörer till stor del verkade påverka den svenska situationen, så vi bestämde oss för att resa dit och prata med några holländska aktörer med. Vi kontaktade 5 stycken företag och en frilansjournalist och fick till slut positivt svar från 4 stycken. Dessa 4 intervjuer utfördes sedan genom personliga möten.

Vi valde att genomföra intervjuerna på ett mer kvalitativt sätt, där vi ställde öppna frågor som tillät respondenterna att svara med egna ord det som de tänkte på. Detta tillvägagångssätt kom så småningom att ta mycket tid vid bearbetningen, struktureringen och analys. Fördelarna var dock övervägande eftersom det framkom information som vi inte skulle få reda på annars. En annan viktig del i vår undersökning var att försöka ta reda på hur företag strukturerade sin information och ifall de hade några databaser. Detta visade sig vara en av de mer komplicerade frågorna att svara på, så där fick vi ge fler ledtrådar till vad vi sökte.

De som svarade på frågorna hade ofta en ledande position inom företaget eller den sektion vi kontaktade och var därför med och tog beslut angående åtgärder vid produktval och marknadsstrategier. Även de som inte svarade hade en ledande position, dock vid vissa större företag var det svårt att direkt kontakta dessa då kontaktinformation inte fanns tillgänglig för allmänheten.

I Sverige kontaktade vi de största aktörerna inom trädgårdssektorn och inom olika segment för att kunna jämföra hur de arbetar med omvärldsanalys. Vi fick kontakt med aktörer inom producentmedelsorganisationer, producentorganisationer, grossister, import, branschorganisationer och branschbevakningsföretag.

I Holland kontaktade vi 6 aktörer och vi valde de som var bland de största aktörerna på marknaden inom både frukt, grönsaker och blommor. Dessutom kontaktade vi LEI och en frilanserande journalist som är två informationskällor av betydelse för Holland respektive Sverige. Detta resulterade i intervjuer med fyra av dessa aktörer.

3. Teori

I den teoretiska delen beskrivs modeller för omvärldsanalys och hur de implementeras. Dessa modeller är verktyg för att skapa en bild av hur marknaden ser ut och för att skapa scenarior för hur framtiden kan komma att se ut. Med hjälp av denna information kan sedan strategiska beslut tas om hur aktören ska agera vid produktval, marknadsföring, och andra faktorer som rör företagets framtid.

3.1 Omvärldsanalys

Vad är en omvärldsanalys?

Omvärldsanalys är när en person eller organ i ett speciellt syfte som rör den egna verksamheten undersöker delar av sin yttre omgivning. Den har strategiskt perspektiv när den har ett övergripande perspektiv, men förblir målinriktad. Ett strategiskt perspektiv innebär att beslutsfattaren strävar efter en övergripande förståelse av ett givet sakområde i syfte att inom detta utveckla och genomföra ett konkret handlingsprogram. Syftet är att ge stöd åt beslutsfattandet inom en beställande organisation. Om inte detta uppfylls så är den meningslös. Med en strategisk analys avses framtagning av beslutsunderlag med hänsyn till den nationella och internationella miljö och situation i vilka staten/organisationen verkar, i syfte att identifiera, formulera och stödja långsiktiga och övergripande politik, policy och planer. På kort sikt skall det framtagna underlaget ge handlingsalternativ. På lång sikt ska det ge valalternativ¹.

För att företag i tid ska kunna ta beslut angående sitt agerande måste de upptäcka och tolka trender och förändringar på ett korrekt sätt. Omvärldsanalyser används för att lättare kunna ”spå i framtiden”. En vanligt förekommande beskrivning av begreppet omvärldsanalys är:

”Omvärldsanalys innebär en systematisk och kontinuerlig process på strategisk och operativ nivå avseende insamling, analys och spridning av omvärldsinformation för att öka en organisations konkurrenskraft.”²

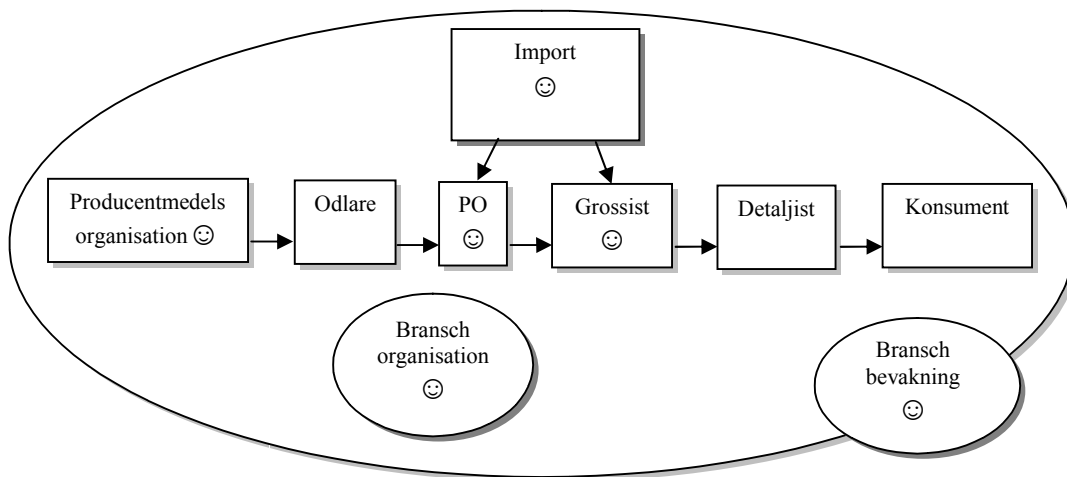
En omvärldsanalys kan också förenklat beskrivas som *”att en person eller organisation /.../ undersöker delar av sin yttre omgivning”³*.

För att kunna ta strategiska beslut inom företag är tillgänglig information nödvändig. Ett dåligt informationsunderlag kan leda till felaktiga beslut. Utbudet av information idag är näst intill överväldigande och med den växande globaliseringen blir det allt viktigare att ha kunskap om sin omvärld. Samtidigt som behovet av relevant information är stort kan det vara svårt att finna sådan kunskap. Likaså kan det vara svårt att avgöra vad som är relevant information för ett företag.

¹ Furustig, Sjöstedt, 2000

² <http://www.idskaraborg.nu/sida.asp?visa=29>

³ <http://ux-ra-kmsap2.raa.se/opencms/export/agendakulturarv//dokument/VadxrOANASWOT.pdf>



Figur 1. Modell över trädgårdsnäringsbranschen, De glada ansiktena markerar de segment som vi har intervjuat.

Trädgårdsnäringsbranschen som den ser ut i dag, i Sverige, kan grovt delas upp i olika segment. Producentmedelsorganisationerna bidrar med olika odlingsmedel för odlarna. Odlare säljer vidare sina produkter till producentorganisationer, grossister, detaljister eller direkt till konsumenterna. Vanligast är dock att de går genom producentorganisationer. Producentorganisationerna förmedlar produkterna vidare framför allt till grossister som i sin tur säljer varorna till detaljister, varigenom konsumenterna vanligen får kontakt med dem. Branschen består dock av ett antal fler aktörer som påverkar utvecklingen. Utanför produktkedjan branschorganisationer såsom GRO och LRF. Hela branschen bevakas ständigt av aktörer såsom Viola och statens jordbruksverk. För den svenska trädgårdsnäringsbranschen spelar även importen en avgörande roll, speciellt den från Holland. Priser och produkter från utlandet påverkar på ett betydande sätt konkurrensen på den svenska marknaden. Se figur 1.

Det finns många olika modeller för omvärldsanalyser, alla har sina för- respektive nackdelar och därför bör ändamålet avgöra vilken som skall användas. Målet med modellerna är att kunna förenkla omvärlden för användaren, för att på så sätt kunna förutsäga händelser i omgivningen⁴.

3.1.1 Porters femkraftsmodell

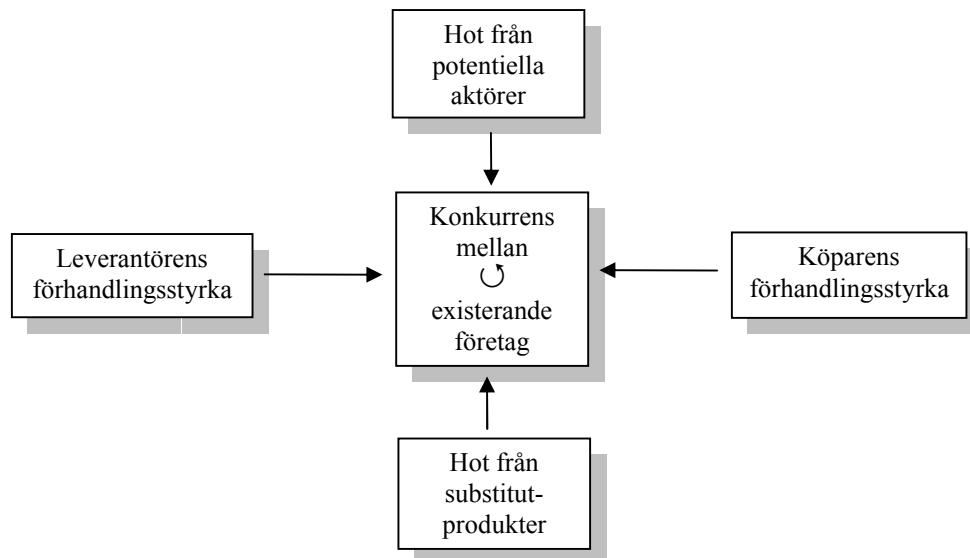
Porters femkraftsmodell är en vanligt använd modell vid strategiska omvärldsanalyser. Se fig 2. Innan en sådan branschanalys kan utföras måste den bransch som ett företag agerar inom definieras. Med bransch åsyftas den grupp av företag som producerar mer eller mindre nära substitut⁵. Genom att analysera konkurrenskrafterna i branschen kan det göras möjligt att identifiera potentiella hot i framtiden. Enligt modellen så påverkas konkurrenssituationen av fem grundläggande marknadskrafter. Dessa krafter är⁶:

⁴ Wahlström, 2004

⁵ Fankelius, 2001

⁶ Gammie, Hornby & Wall, 2001

1. Hot från potentiella aktörer
2. Hot från substitutprodukter
3. Leverantörens förhandlingsstyrka
4. Köparens förhandlingsstyrka
5. Konkurrens mellan existerande företag



Figur 2. Porters femkraftsmodell (modifierad efter Hornby s 163).

3.1.1.1 Hot från potentiella aktörer

Hotet från nya aktörer påverkas till stor del genom olika s.k. inträdesbarriärer på marknaden. Dessa kan utgöras av storskaldrift, kapitalbehov, tillgång till distributionskanaler, kostnadsfördelar, produktdifferentiering och lagstiftning. Hot från potentiella etablerare kan också baseras på den förväntade reaktionen från de redan existerande företagen, vid ett eventuellt marknadsinträde⁷.

3.1.1.2 Hot från substitutprodukter

Substitutprodukter är produkter som fyller samma funktion som den egentliga produkten, t.ex. vaktbolag jämte elektroniska alarmsystem. Substitut påverkar prissättningen av den egentliga produkten, eftersom för höga priser på de senare kan öka efterfrågan på substitutprodukter och minska efterfrågan på den egentliga produkten. Substitutprodukter är därför viktiga att ha under observation, speciellt när de tenderar att förbättra sitt pris, samt när de produceras av företaget med hög lönsamhet. De senare kan snabbt sänka priset på sin produkt om konkurrensen skulle skärpas⁸.

3.1.1.3 Leverantörens förhandlingsstyrka

En leverantör konkurrerar på en marknad genom sin möjlighet att höja eller sänka priset på sina produkter och på så sätt minska lönsamheten hos det köpande företaget.

⁷ Gammie, 2001

⁸ Porter, 1983

Leverantörer har en stark position gentemot sina köpare om: det finns ett fåtal leverantörer till ett stort antal köpare, inga eller få substitut till produkten finns, marknaden inte utgör en betydande del av leverantörens kundbas, produkten är differentierad eller om leverantören ser få eller inga hinder för att bygga ut sin produktion till att även innefatta kundens slutprodukt.

3.1.1.4 Köparens förhandlingsstyrka

Köpare strävar efter att pressa ner priserna på de produkter de vill köpa, vilket minskar lönsamheten för producenterna. En köpares ställning kan anses som stark om: stora volymer inhandlas i förhållande till företagets totala försäljningsvolym, produkten utgör en viktig del av köparens kostnader eller inköp, produkten är odifferentierad eller standardiserad i förhållande till vad konkurrenter erbjuder, omställningskostnaderna är låga, lönsamheten är låg, köparen har få eller inga hinder för att starta en egen produktion av produkten, inköpet inte är av stor vikt för kundens slutprodukt eller om kunden har fullständig information om marknaden och produkten.

3.1.1.5 Konkurrens mellan existerande företag

Ett företag kommer på ett eller annat sätt alltid att påverkas av andra aktörers strategier och drag, därför existerar ett beroende mellan alla aktörer. Rivalitet mellan redan existerande företag på en marknad uppstår när ett av dessa, eller flera, försöker utöka sin marknadsandel. Intensiteten beror på investeringstakten, produktdifferentieringen, marknadsstrukturen, branschtillväxten och omställningskostnader⁹.

Konkurrenssituationen påverkas i mycket av de faktorer som tidigare diskuterats d.v.s. inträdesbarriärer, hot från potentiella konkurrenter och hotet från substitutprodukter¹⁰.

Frankelius kritiserar modellen så tillvida att faktorer utanför branschen bara får en relativ betydelse i modellen, medan verkligheten visar på annat. Vidare kan faktorer utanför branschen påverka på annat sätt än genom branschaktörer. Exempelvis kan lagstiftning påverka företaget direkt och inte genom företagets kunder eller leverantörer.

Metoden är trots allt bara ett verktyg för ett specifikt användningsområde och bör användas beroende på vilka omständigheterna är.

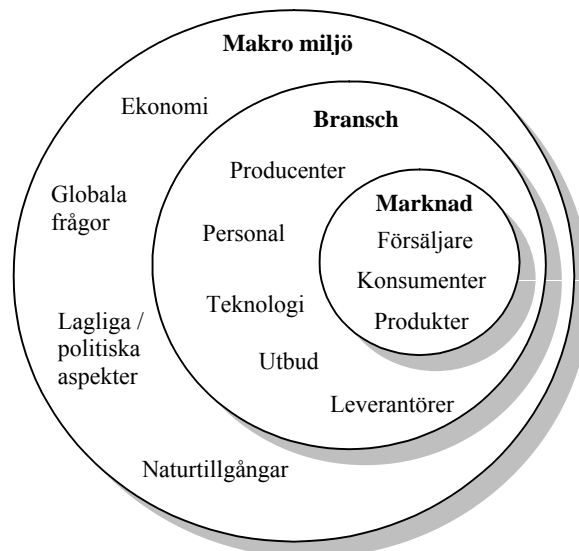
3.1.2 PEST-modellen

En annan mycket vanligt använd modell bland konsulter och företag är PEST-modellen. Men medan Porters femkraftsmodell fokuserar mycket på konkurrenter inom branschen på ett konkret sätt, behandlas andra ämnen på ett mer övergripande sätt i PEST-modellen. Namnet är en akronym av de teman som är centrala i en PEST-analys, d.v.s. Politiska, Ekonomiska, Sociala och Tekniska faktorer. Ett företag kan inte leda sin marknadsföring utan att ta hänsyn till dessa externa krafter. PEST-modellen kan återfinnas inom organisationsteorin, för medan marknadsföring tenderar att se mer till mikroomvärlden, d.v.s. kunder och konkurrenter, är metoden mer inriktad på att identifiera vilka makrofaktorer som kan komma att påverka företaget. Dessa ämnen betraktas som okontrollerbara faktorer och därför måste företag anpassa sig till förändringar i miljön.

⁹ Ibid

¹⁰ Gammie, 2001

Bates omvärldsmodell är en av flera modeller som har utgått från dessa tankar. Se fig. 2. Modellen visar att det finns både makro- och mikroekonomiska faktorer som påverkar företaget, men tyngdpunkten ligger på makrofaktorer.



Figur 3. Bates omvärldsmodell (Modifierad från Frankelius s. 52)

En nackdel med modellen är just dess breda perspektiv. Det kan t.ex. vara svårt att arbeta med en så stor kategori som ”Globala frågor” på ett praktiskt sätt. Informationen som då nås kan ha för dålig precision för att företaget ska kunna använda den i sin strategiska planering. Ytterligare ett problem som Frankelius definierar med modellen är att den är statisk och inte kan redogöra för de förändringar som ständigt sker i miljön¹¹.

3.1.3 Scenarioplanering

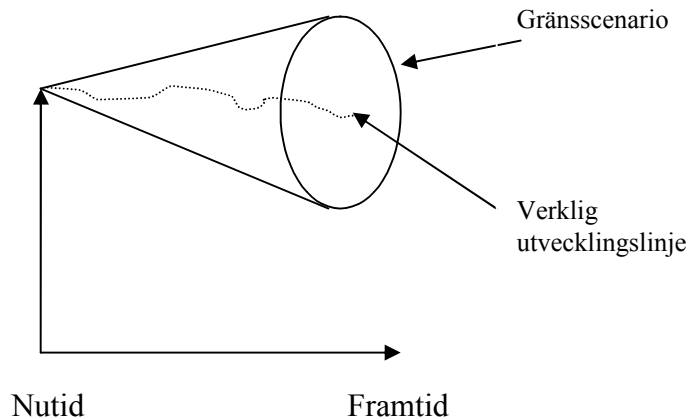
Framtiden är ofta omöjlig att förutse, men genom att skapa olika scenarier för hur framtiden kan te sig så kan det underlätta planeringen. Scenarioplanering är ett metodiskt sätt att skapa olika, och troliga, framtidsvisioner för hur framtiden kan komma att se ut. Genom att man skapar flera olika framtidsscenarier täcker man en stor yta av möjligheter, och även om inga scenarios antagligen kommer att slå fullt ut så kommer verkligheten att innehålla element från dem. Detta skiljer sig från det traditionella sättet att förutse framtiden där man ofta väljer ett scenario att arbeta efter. Scenariometoden arbetar istället med att ta fasta på det osäkra i framtiden, ger chansen att leka med olika scenarier och fokuserar därför på lärande¹².

Scenarioplanering är ett kvalitativt verktyg som är systematiskt. Det första steget i scenarioplanering är att isolera vilken fråga som ska svaras och sedan samla in all nödvändig information. I det andra steget så gäller det att identifiera de drivande krafterna (sociala, ekonomiska, politiska och teknologiska), de förutbestämde elementen t.ex. ofrånkomliga fakta som ökningen av energipriser och de oförutsägbara som EU och

¹¹ Frankelius, 2001

¹² Göransson, 1998

dess expansion¹³. Nästföljande steg innefattar skapandet av olika scenarier, baserat på identifieringen av drivkrafterna, och slutligen att beskriva dessa krafter. Denna beskrivning är av central betydelse för att kunna få en uppfattning om vilket scenario som har störst sannolikhet att inträffa. I detta arbete är det viktigt att inte bara se till krafter som bekräftar ett scenario, utan även motsäger det¹⁴.



Figur 4. Gränsscenarierna syftar till att täcka in de möjliga utvecklingslinjerna (Göransson, 1998)

Scenarioplanering började användas först under andra världskriget och blev sedan framgångsrikt i affärsvärlden när oljebolaget Royal Dutch Shell använde det för att förutse oljebrist på 1970-talet och växte sig stort.

Det finns en mängd olika sorters scenariometoder, från mer enkla där man ska fatta beslut i enskilda frågor till mer komplexa scenarior där datorer behövs för att beskriva dem. Det som dock är viktigt i alla metoder är att använda sig av kompetenta personer att inhämta information ifrån. De ska till del vara chefer för det företag eller bransch man tittar på, eller experter med specialkunskaper både inom och utom området.

Arbetet börjar vanligtvis med att skapa en beskrivning av dagsläget i branschen. Detta ska sedan fungera som underlag för de framtidsvisioner som ska skapas. Informationen kan fås in på många sätt så som intervjuer med branschfolk, fackpress, statistik, mm. För att få reda på vilka faktorer som påverkar framtiden för företaget ska man titta på dess makromiljö. Makromiljön är de faktorer som verkar utanför företaget och som det inte kan påverka och delas in i: politiska, sociala, teknologiska, ekonomiska och miljömässiga.

¹³ KTH, 2006

¹⁴ Nelke, 2006

3.1.4 World Mapping Method

Eftersom världen ständigt står under förändring så måste en omvärldsanalys ständigt anpassas till vad som är viktigt i tiden. För att klara detta behövs nya sätt att se på världen, och en ny metod för att praktiskt hantera detta, menar Frankelius.

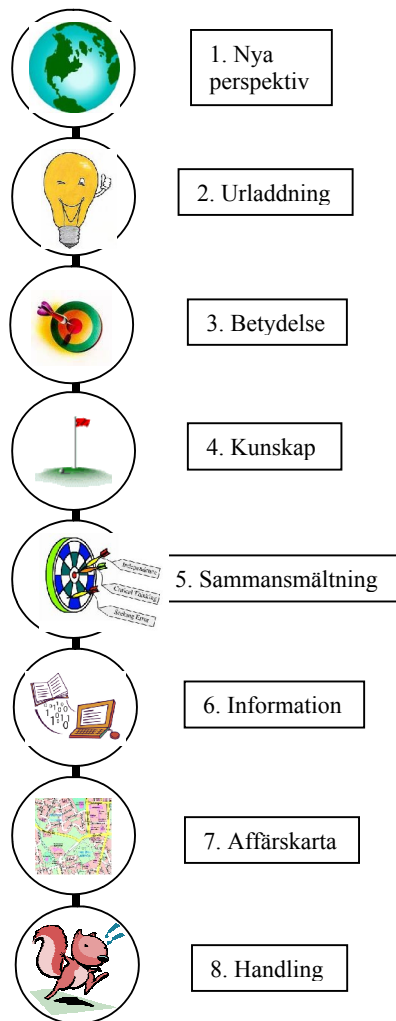
Enlig Frankelius kan tre centrala frågor i en omvärldsanalys skönjas:

- Vilken information är viktig för just detta företag?
- Hur bör man stimulera inflödet av den?
- Hur omsätter man den till fruktbara handlingar?

För att besvara dessa frågor skapade författaren en relativt ny modell, kallad World Mapping Method, WMM. Se figur 5. Metoden är tänkt som en gruppaktivitet där olika

deltagares perspektiv blir till en tillgång.

Modellen består av ett antal steg, varav det första syftar till att bryta invanda tankemönster och skapa nya perspektiv att se på omvärlden med, steget kallas därför för *Omprövning av perspektiv*. För att lyckas bör gruppen börja med att diskutera kring företagets affärsidé, analysera mer traditionella omvärldsmodeller, se till praktik fall och diskuterar kreativitet. I nästa steg ska en *Kreativ urladdning* ske med hjälp av brainstorming kring frågor som kan tänkas vara av betydelse för företaget, för att sedan användas i det tredje steget, *Betydelse*. Här analyseras varje idé som togs upp tidigare, i form av dess betydelse och relevans för företaget. Efter detta bedöms, i steget *Kunskap*, hur mycket kunskap som redan existerar om varje faktor, inom företaget. När man kommit så långt som till steg fem, *Sammansmältning*, blir det tydligt var det finns informationsluckor som måste täppas till, vilket man gör genom att söka information i steget *Informationssökning*. Av den insamlade nya och redan befintliga kunskapen kan en ny bild över affärssituationen skapas, *Ny affärskarta*. I det sista steget, *Handling*, skall gruppen utifrån den nya affärskartan kunna identifiera vilka handlingar som bör vidtas. I sin omvärldsanalys är det även viktigt att räkna med faktor X som kan representera intressenter men också andra oväntade omvärldsförändringar¹⁵. Modellens största styrka ligger i den stora fokuseringen på kunskap. Även om modellen inte



Figur 5. WMM (modifierad efter Frankelius s 28).

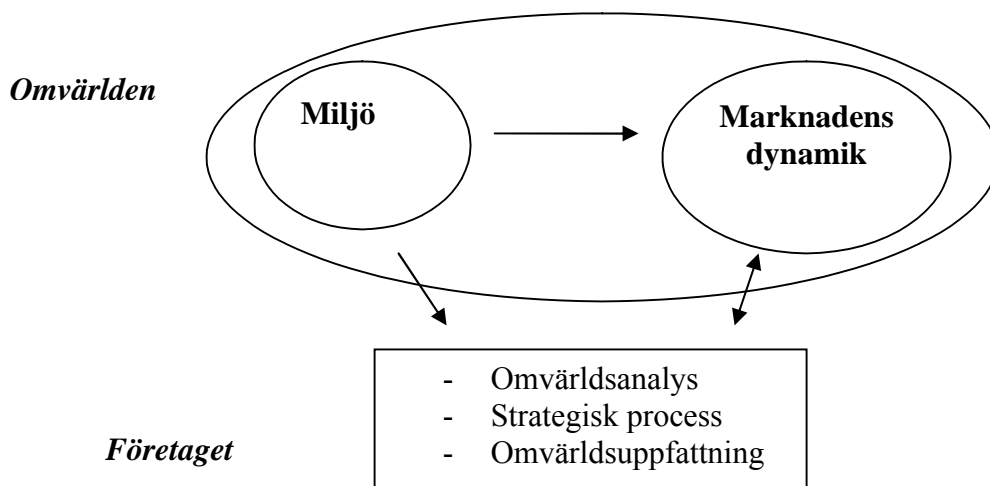
¹⁵ Frankelius, 2001

ger någon direkt lösning så berikar den användaren med mycket kunnande och lärande om sin omvärldssituation. Den största svagheten med modellen är dess utarbetade symbol och begreppssystem som försvårar för deltagarna.¹⁶

Modellen kan anses överlämna mycket åt användaren att fylla i, innehållsmässigt. Företag kan behöva mer konkret hjälp.

3.1.5 Ansoffs affärsmodell

I Ansoffs affärsmodell är alla företag olika och har därför unika omvärldssituationer. Detta gör att generaliseringar ska undvikas då de lätt är förvirrande. Företagets omvärld delas i denna modell in i två delar, miljö och marknadens dynamik. Dessa faktorer kan påverka företaget i samexistens eller enskilt. Miljön kan påverka företaget direkt eller genom händelser utanför branschen. Miljön kan till exempel få effekter på företagets uppfattning om den egna positionen i förhållande till omvärlden, det vill säga organisationskulturen och dess myt. Marknaden kan påverka miljön, men inte i samma grad som miljön kan påverka marknaden. Företaget kan endast påverka miljön genom marknaden med strategiska beslut och åtgärder¹⁷.



Figur 6. En förenklad modell av Ansoffs affärsmodell (Ansoff, 1978).

Modellen går inte att applicera för förändring över tid, men ger riktlinjer för att följa förändringar. Dess uppbyggnad visar att små förändringar kan få stora effekter och fokuserar på det unika i varje företag måste beaktas för att de strategiska valen inte ska bli allt för verklighetsfrämmande. Modellen har fått kritik för att den är ett väldigt komplicerat och avancerat verktyg vars många variabler kan vilseleda användaren.

¹⁶ Wahlström, 2004

¹⁷ Axelsson & Trabold (2005)

3.1.6 Trendbevakning

För att utföra en omvärldsanalys kan man även utgå från att studera trender i samhället. Skillnaden från flera tidigare modeller är att man inte vet vad man ska leta efter vid trendbevakning. I företagets omvärld kan oväntade händelser ofta uppkomma. Det kan både gälla dramatiska händelser såsom ”den 11 september” när två flygplan kraschade in i world trade center och trender som smyger sig på mycket saktare t.ex. politiska åsikter och miljötänkande¹⁸. Många av dessa faktorer är svåra att sätta fingret på med andra omvärldsanalyser.

Bland de mest kända litterära verken inom den internationella trendlitteraturen är ”Megatrender – tio nya inriktningar som omvandlar våra liv i organisationer och företag”¹⁹, av John Naisbitt, och ”Popcornrapporten” av Faith Popcorn²⁰. Även Bengt Wahlström har bidragit med mycket inom ämnet och räknas som en av Europas främsta experter inom trendbevakning²¹

3.1.6.1 Tre olika trendanalyser N + P + W

Naisbitts trendanalyser bygger på kvantitativ innehållsanalys. Metoden går ut på att mäta nyhetsutrymmet, från dagstidningar världen över, över tid i spaltmillimeter. Detta anses som möjligt då nyhetsutrymmet befinner sig ett slutet system, det finns bara ett begränsat antal sidor att tillgå. Om något nytt ska rapporteras så måste plats åt detta ges på bekostnad av något annat, och detta kan mätas i spaltmillimeter. Vissa trender har enligt Naisbitt dessutom geografiskt fokus. Detta innebär att några centrala, ledande platser står för större delen av nyskapandet i samhället.

Popcorn intar ett mer kundorienterat perspektiv, och utför trendanalyser inte enbart baserat på mediescanning. I metoden ingår även att följa de viktigaste underhållningsprogrammen på TV, läsa och ser de populäraste böckerna och filmerna och besöker en mängd butiker sökandes efter nya produkter. En annan skillnad mot Naisbitts metod är att innehållet i tidningar inte kvantifieras. Istället registreras bara de olika teman som tas upp.

Wahlströms metod för trendbevakning utgår från en sjustegsmodell.

1. Val av bevakningsområde
2. Material insamling
3. Sortering och komprimering
4. Analys och tolkning
5. Presentation och distribution
6. Beslut
7. Utvärdering och uppföljning

Även om man inte vet precis vad man ska söka efter inom trendbevakningens första steg, så kan man börja med att utgå från de teman som PEST-modellen tar upp. Man kan till

¹⁸ Wahlström 2004, s.94

¹⁹ Naisbitt 1982

²⁰ Popcorn 1992

²¹ Talarforum, 2008

dessa områden lägga till miljötrender, vård- och medicintrender, värderingstrender, konsumenttrender och näringslivstrender. Alla dessa teman kan ytterligare utvecklas t.ex. se till transporten eller försäkringsfrågor kring näringslivet. I det påföljande steget rekommenderas att en kombination av medier och människor används. Några olika metoder som man kan använda sig av är:

- Mediescanning via...
 - ...Internet. Utan sökord kan Internetbevakning visa sig svår, och genom att utgå från de teman man valt får man oftast alltför stort antal träffar. Det är då bättre att bygga upp ett länkbibliotek med upp till 100 tidningar, tidskrifter och andra nyhetsmedier. Länkarna bör täcka områden i hela världen, men även till relevanta branschmedier. Länkbiblioteket bör stå under ständig uppgradering då man upptäcker att gamla länkar inte get speciellt mycket information.
 - ...Papper. Även pappersbaserade källor är av stort värde och även här gäller det att hålla utkik efter det oväntade.
 - ...Eter. Av de eterbaserade medierna har TV:n störst genomslagskraft vad gäller nya trender. Däremot är det sällan man hittar nya trender via dessa medier, oftast bekräftar de bara om en trend håller på att utvecklas eller inte.
- IRL, In Real Life, d.v.s. spaning i verkligheten. Centralt för denna metod är människor och möten. Med en digitalkamera kan man ge sig ut på stan och se sig omkring, lyssna och fotografera föra att så småningom sammanställas och analyseras.
- Kulturbevakning. Metoden utgår från att många trender har sitt ursprung i olika kulturyttringar. Böcker, filmer, pjäser och musik uttrycker alla framtidens trender. I praktiken innebär detta en blandning av mediescanning och IRL-spaning.

I det tredje steget skall all insamlad information sorteras och komprimeras. En viktig minnesregel är att även släppa igenom oväntade signaler till analysfasen. När materialet ska sorteras kan man utgå från geografi, branscher, värderingar eller demografi. När materialet ska analyseras måste man på ett kreativt sätt få ihop alla de olika signalerna. Man kan bl.a. ledas av det faktum att en trend ofta uppstår på flera områden, den är gränsöverskridande. Ett exempel är miljötrenden på 80-talet som tog upp allt från säldöd till algblomning. I de slutgiltiga stegen gäller det att presentera analysen och hjälpa organisationen att fatta bättre beslut. Slutligen återstår bara att utvärdera trendbevakningen vilket kan skapa svårigheter eftersom direkta resultat är svåra att se. Trendbevakning är en av de mest ifrågasatt metoderna, kanske framför allt beroende på svårigheterna med mätbarheten. Däremot förbättrar man kompetensen inom företaget på ett mer påtagligt sätt²².

Resultatet av en trendanalys kan uppfattas som alltför oprecist för att kunna leda till konkreta handlingar. Dessutom ses alla trender som lika viktiga för alla företag, vilket inte alltid är fallet i verkligheten. Fördelen är dock att de kan inspirera till skapandet av

²² Wahlström, 2004

intressanta omvärldskartor, och ökar allmänbildningen inom företaget. Vidare är det viktigt att förstå hur kunder och trender hör samman²³.

3.1.6.2 Wahlströms upplevelsestrategi

Inom trädgårds- och livsmedelsmarknaden har den utländska konkurrensen ökat markant sedan Sveriges inträde i EU. Ett dilemma är hur de svenska producenterna ska kunna klara av att tävla med priser från andra länder där produktionen sker i väldigt stor skala och till lägre kostnader. Under de senaste årens miljödebatter har det blivit populärare med lokal- och regionalproducerade produkter då de ses som ett mer miljövänligt alternativ²⁴ och detta är såklart till de svenska odlarnas fördel. Frågan är hur de svenska odlarna ska kunna behålla denna image om miljödebatten tonar ner eller när andra storproduktionsländer som inte har samma miljökrav nu kommer upp i vår standard och den svenska miljövänliga produkten inte sticker ut lika mycket? I Bengt Wahlströms bok *Guiden till upplevelsesamhället* beskriver han hur upplevelsesamhället har börjat växa fram och i det samhället ställer människorna, främst den yngre generationen, allt större krav på upplevelser och hur man skulle kunna använda denna trend för att fånga i dessa personer. För att få denna generation att fastna för något och vilja ta till sig något så räcker det inte med täcka basbehoven. För att få dem flytta till en ort så räcker det inte med ett jobb och en bostad, utan det ska finnas saker att göra och uppleva på orten för att den ska kännas lockande. Samma kan sägas om att köpa en svensk trädgårdsprodukt. Det gäller att skapa en upplevelse av att man köper något ”säkert” som gör skillnad i kampen mot växthuseffekten och stöder den lokala och regionala produktionen och inte någon ”okänd” produkt som transporterats långa sträckor.

I boken ger Wahlström förslag på en upplevelsestrategi som består av tio punkter som ska stärka det lokala och regionala varumärket²⁵:

- 1) Övergripande upplevelseinventering – vilka unika upplevelsevärden finns det för varan?
- 2) Entreprenörer och eldsjälar – hitta personer som brinner för varans värden.
- 3) Analysera upplevelsens innehåll och framtoning – går det att hitta synergieffekter med andra verksamheter?
- 4) Utveckla upplevelsekonceptet och kombinera teknik, känsla och varumärke.
- 5) Förankra upplevelsestrategin – det gäller att få med alla berörda.
- 6) Bevaka konkurrenterna – kampen om upplevelserna blir allt tuffare.
- 7) Skapa mediala fokuseringspunkter – utan media ingen spridningseffekt.

²³ Frankelius, 2001

²⁴ LRF 2 (2007)

²⁵ Wahlström (2002)

- 8) Samarbeta över traditionella gränser – vare sig de är geografiska, administrativa eller mentala.
- 9) Följ tidsandan – se till att ha en väl fungerande omvärldsbevakning.
- 10) Arbeta långsiktigt – att få genomslag för en upplevelsestrategi tar många år. Satsa resurserna på ett så sätt att den uthålligheten finns.

I boken fokuserar Wahlström sin strategi på kommuner och städer och deras möjligheter att attrahera invånare och turister. Men strategin i sig är generell uppbyggd och skulle också kunna appliceras på den svenska trädgårdsnäringen. Då lokal och regionalprodukter har varit i fokus de senaste åren skulle en arbetsplan liknande Wahlströms upplevelsestrategi kunna fungera för att planera och behålla den ökning i konsumtion och medial exponering som dessa produkter fått.

Förutom de tio punkterna som nämns ovan så består strategin av ett antal underliggande komponenter som är viktiga för att strategin ska lyckas²⁶:

- *Omvärldskunskap* behövs för att man ska kunna veta vad som händer i omvärlden, olika delar av samhället och vilka trender som kan komma att påverka sektorn på kort och lång sikt.
- *Information* behöver samlas in och spridas till berörda parter. Oftast sköts det genom ett intra- eller extranät, men efter vad som framgick i intervjuerna med de svenska aktörerna är detta inte helt fullt utvecklat ännu. Oftast beroende på att odlare inte har kompetensen som krävs.
- *Marknadsföring*. Det gäller att vara medveten om varumärkets/varans styrkor och svagheter och utifrån dessa bygga en realistisk vision. Det räcker inte med att bara använda sig av nätet utan utnyttja alla lämpliga distributionskanaler från pappersbaserad media till radio och tv.
- *Mediebild*. Mediebild är nyckeln till framgång eller motgång. En positiv mediebild kan ge stort genomslag, samtidigt som en negativ mediebild kan förstöra en lång tids hårt arbete väldigt snabbt. Det är viktigt att bygga relationer och förse journalister med korrekt och uppdaterad information.
- *Underlättare*. Det behövs på lokal och regional nivå dörröppnare för entreprenörer. Stöd med ekonomisk planering, tillstånd och kontakter behövs för nya och små företag så att verksamheten kommer igång.

3.1.7 SWOT

Hur ser det ut i dag, vilka säljer vi till? När man analyserar sin marknad är det viktigt att även genomföra en så kallad SWOT-analys. SWOT-analys har fått sitt namn efter de

²⁶ Ibid

engelska orden Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats (styrkor, svagheter, möjligheter och hot). Tabell 1 nedan visar ett exempel på hur en sådan kan se ut.

Tabell 1. SWOT-analysens fyra parametrar (Kamp Företagsutveckling, 2003)

Styrkor Produkter av hög kvalitet Stort kontaktnätverk	Svagheter Dålig marknadsföring av tjänster Bristande IT-kunskap
Möjligheter Expansiv marknad Regeringens satsning på egna företagare	Hot Ny arbetspolitik Konkurrens från övriga EU-länder

Man brukar säga att **Styrkor** och **Svagheter** är parametrar som den egna organisationen kan påverka själv, dvs. genom egna beslut. **Möjligheter** och **Hot** är parametrar som den egna organisationen inte kan påverka, dvs. beslutet fattas av andra (exempelvis av regering och riksdag, andra myndigheter eller branschorganisationer)²⁷. Med hjälp av SWOT analysen kan aktören upptäcka styrkor och möjligheter som gör att de kan utmärka sig gentemot de andra aktörerna på marknaden. De kan också upptäcka svagheter och hot vilket de inte visste om och på så sätt förhindra misstag.

För att få reda på vilka styrkor företaget har kan man ställa frågorna²⁸:

- Vilka fördelar har ert företag?
- Vad gör ni bättre än någon annan?
- Vilka unika låg kostnads resurser har ni tillgång till?
- Vad ser andra företag på marknaden som er styrka?

När man tittar på styrkor ska man ha sina konkurrenter i åtanke. Om de producerar en produkt av hög kvalitet så är det ingen styrka att också göra detta, det är då en nödvändighet. Det är viktigt att fråga sig, vad man ska vara stark på? Man kan ju omöjligt vara bra på allt! Företag ska koncentrera sig på det de är starka på och inse att de är svagare på annat. Företag kan "outsourca" det dem är svaga på till andra företag som kanske är starkare på detta. Det man gör då är att man fokuserar på färre saker samt utnyttjar sina partners styrka på annat.

För att få reda på svagheter kan man ställa frågorna:

- Vad kan förbättras?

²⁷ Kamp Företagsutveckling (2003)

²⁸ Mindtools (2006)

- Vad kan undvikas?
- Vad ser människor på marknaden som era svagheter?

När man ställer dessa frågor ska man göra det från ett internt och ett externt perspektiv. Det är också viktigt att vara ärlig mot sig själv så att inga överraskningar dyker upp.

För att upptäcka möjligheter så kan man ställa frågorna:

- Vart finns det goda möjligheter för ert företag?
- Vilka trender är ni medvetna om?

Möjligheter kan komma från saker som:

- Ändringar på marknaden och i teknologin på en bred och djup skala
- Regeringen utför lagändringar inom ert område
- Ändringar i det sociala mönstret, befolkningen, livsstilar, mm
- Lokala händelser

Det är också viktigt att titta på sina egna styrkor och se om dessa kan ge upphov till några möjligheter. Man kan också titta på sina svagheter och se om några möjligheter kan skapas genom att ta bort dessa.

För att upptäcka hot så kan man ställa frågorna²⁹:

- Vilka hinder finns det?
- Vad gör konkurrenterna?
- Ändras specifikationerna för era produkter och tjänster?
- Har ni stora skulder eller en dålig ekonomisk situation?
- Kan någon av era svagheter skada er?

Frågan är vidare om företag ska vara reaktiva och anpassa sig till förändringen i omgivningen eller ska de hålla sig steget före och dra fördelar av förändringarna? Det är alltså viktigt att hålla koll på sin omgivning samt känna sin marknad och veta vad konkurrenterna håller på med. I stället för att se och behandla dessa som sina bittra fiender, kan det vara smartare att samarbeta med dem³⁰.

²⁹ Ibid

³⁰ Kamp Företagsutveckling (2003)

4. Informationskanaler

Kunskap är ovärderlig, speciellt relevant sådan, men mängden information kan lätt bli överväldigande. I dagens samhälle behöver inte insamlandet av information utgöra något större hinder, däremot kan det vara svårt att få tag på rätt sorts information. Det är därför viktigt att utvärdera och sortera sina informationskällor. För omvärldsbevakning är media nästan en självklarhet, men även personliga möten utgör viktiga källor till information³¹. Man kan ofta finna ett ursprung till mycket information, en slags källa för förstahandsmaterial, som bl.a. kan finnas i Statens jordbruksverk, SJV, Statistiska centralbyrån, SCB och Eurostat. Personliga kontakter anses vara en osystematisk informationskälla, medan primärdata ses som systematisk källa, se fig 7.



Figur 7. Olika sätt att genom vilka man kan få information.

4.1 Personliga kontakter

En väldigt viktig informationskälla är det nätverk av personliga kontakter man bygger upp. Ett företag som en producentorganisation eller en grossist har väldigt ofta kontakt med sina leverantörer, odlare och kunder och får på så sätt mycket förstahandsinformation om marknaden. Detta är dock inte alltid ett så systematiskt sätt att samla information då den ofta är muntlig och måste föras över till data för att sparas permanent. Risken är då att information glöms bort och inte registreras. Fördelen är att den är gratis och man behöver inte anlita en extern part för att få del av informationen. Andra fördelar med information via denna kanal är att den redan är bearbetad och analyserad, och om det behövs så är frågor och en diskussion möjlig som kan vidareutveckla det aktuella ämnet. Det kan däremot vara svårt att få tag på relevant information om man inte vet vilken person som kan användas som källa, eller om källan inte går att nå. Intervjuer är vidare en tidskrävande process³².

³¹ Nelke, 2006

³² Ibid.

4.2 Filtrerat material

Genom bevakning av media kan både trender och relevanta omvärldsfaktorer samlas in. Media som informationskanal kan finnas tillgänglig både i pappersformat och virtuellt på nätet. Man kan även välja att bevaka denna informationskanal genom externa uppdragstagare. Genom internet kan man få tillgång till en hel del offentlig information från myndigheter och andra offentliga organisationer. Företag med hemsidor kan också bidra med en del information, om än vinklad sådan, och vill man få en mer nyanserad bild av de olika börsnoterade företagen kan man se till deras årsredovisningar. Ibland kan man även finna vetenskapliga rapporter och examensarbeten på nätet, vanligare är dock att man kan söka fram dessa, men inte läsa dem avgiftsfritt³³. Nedan följer ett urval av källor som vi anser vara viktiga.

Europa

Agra Informa Ltd är en informationsspecialist inom agrikultur och livsmedelspolitik, marknad och handel. Deras service erbjudanden omfattar skriftliga och elektroniska nyhetsbrev, konferenser och seminarier, specialistkonsulter, marknadsresearch, mm. Dessa tjänster utförs av olika företag, av vilka några är:

Agra informa Inc: publicerar FCN som är en rapport om livsmedelspolitik, regler och lagar i USA varje vecka.

Agra Europe: Har funnits sedan 1963 och publicerar rapporter nyheter, analyser om Europeisk och internationell politik och affärer inom agrikultur. Publiceras varje vecka både skriftligt och elektroniskt.

Informa Economics Inc: Ett företag som gör marknadsundersökningar och analyser inom den agrisurella och artikelhandeln och ger konsultationer³⁴.

Planet Retail tillhandahåller nyheter, analyser och marknadsundersökningar om återförsäljning och livsmedelsservice på en global nivå. De har information om över 5000 huvudorganisationer och livsmedelsservice företag och över 140 marknader runtom i världen³⁵.

Holland

Reed business Information är en global aktör inom kommunikation och information och består av företag som tillhandahåller tjänster för information och marknadslösningar inom många sektorer. Dessa tjänster inkluderar bl. a. branschtidningar,

³³ Ibid

³⁴ Agra-Net.com (2007)

³⁵ PlanetRetail (2007)

informationstjänster på Internet och marknadsundersökningar³⁶. Några av de branschtidningar som de ger ut för trädgårdssektorn i Holland är:

Vakblad voor de Bloemisterij är en holländsk facktidning för blomsterindustrin som också tillhandahåller ett elektroniskt nyhetsbrev två gånger per vecka och daglig uppdatering av nyheter via webbsidan. De täcker nyheter inom det finansiella, marknadsfrågor, teknik och produkter.³⁷

Groenten & Fruit är en branschtidning för odlare av ätbara trädgårdsprodukter. De har också ett elektroniskt nyhetsblad som kommer ut varje vecka³⁸.

De Boomkwekerij är en tidning som riktar sig till plantskolor som producerar träd och kommer ut 46 gånger per år. I tidningen finns också ”De Plantenbeurs”, som är en annonssektion för plantskolehandlare där anbud på produkter till salu, och även som önskas köpas, finns att hitta.

Tidningarna skiljer sig lite i design och upplägg, men täcker samma ämnesområden för respektive bransch. På hemsidorna är det dock mer märkbart att det är samma företag som är ansvarig för publiceringen då de nästan är identiska i design.

Sverige

Viola är en tidning som ges ut till medlemmar inom GRO och prenumeranter och kommer ut var fjortonde dag i tidningsform. Fem gånger per år ges också Frukt&Bär, Växthus&Plantskola och Potatis&Grönsaker ut som inlaga³⁹.

Market är både en elektronisk informationskälla och en skriftlig tidning som ger ut nyheter och trender om hela återförsäljningssektorn i Sverige. Webbsidan är öppen 24 h om dygnet medan tidningen endast kommer ut fyra gånger per år⁴⁰.

Jordbruksaktuellt delas gratis ut till alla lantbruk i Sverige varannan vecka och är den största oberoende branschtidningen i Sverige. De driver även en elektronisk informationstjänst genom en webbsida⁴¹.

Livsmedelssverige ger saklig och oberoende information om livsmedel för att stärka konsumenten och underlätta för aktörer inom livsmedelsområdet att samarbeta och utbyta information. De driver en webbsida som riktar sig till alla led i livsmedelskedjan och skickar ut ett elektroniskt nyhetsbrev⁴².

³⁶ Reed Business (2007)

³⁷ Vakblad voor de Bloemisterij (2007)

³⁸ Groenten & Fruit (2007)

³⁹ Viola (2007)

⁴⁰ Market (2007)

⁴¹ Jordbruksaktuellt (2007)

⁴² Livsmedelssverige (2007)

Fri Köpenskap är en oberoende affärstidning för dagligvaruhandeln. Den bevakar och analyserar marknaden för dagligvaror inom de fyra stora blocken i Sverige: Ica, Bergendahls, Axfood och Coop. Tidningen är riktad till alla som arbetar med dagligvaror, men även till andra beslutsfattare såsom riksdagsmän, lärare och journalister.⁴³

Icanyheter är även den en affärstidning som bevakar dagligvaruhandeln. Tidningen undersöker inte enbart den inhemska marknaden utan även den internationella.⁴⁴

4.3 Data

SJV, Statens jordbruksverk, är regeringens expertmyndighet på det jordbruks- och livsmedelspolitiska området och har ett samlat sektorsansvar för jordbruk och trädgård. Det innebär bland annat att verket följer, analyserar och håller regeringen informerad om utvecklingen inom näringarna samt verkställer de politiska besluten inom verksamhetsområdet⁴⁵.

SCB är en central förvaltningsmyndighet för den officiella statistiken och för annan statlig statistik. SCB förser kunder med statistik av god kvalitet. Statistiken ska kunna användas som underlag för beslutsfattande, debatt och forskning. Det innebär att SCB ska:

- utveckla, framställa och kommunicera statistik
- medverka aktivt i det internationella statistiska samarbetet
- samordna och stödja det svenska systemet för officiell statistik

SCB:s tjänster omfattar:

- Ett fysiskt Bibliotek där svensk, utländsk och internationell statistik finns samlad och tillgänglig för alla. Huvuddelen av samlingarna utgörs av statistik från utländska länder och organisationer. All statistik från Eurostat finns även samlad där i tryck och elektronisk form. Svensk statistik finns från 1700-talet och framåt.
- Frågeformulär finns att fylla i vid hemsidan för enklare frågor.
- Tillgång till publikationer via hemsida som även går att beställa.
- Driva ESDS (European Statistical Data Support) Sweden som tillhandahåller support för Eurostats statistik.
- SCB:s kommitéservicegrupp vars uppgift är att hjälpa komitéer att hitta rätt bland statistiken
- I SCB:s arkiv kan handlingar lånas på plats och endast utlånas av vissa godkända institutioner⁴⁶.

Eurostat har funnits sedan 1959 och är EU:s statistikmyndighet som redovisar statistik för medlemsstaterna och dess mål är att förse dem med en statistisk service av hög

⁴³ Fri Köpenskap (2008)

⁴⁴ Icanyheter (2008)

⁴⁵ SJV (2007) b

⁴⁶ SCB (2007)

kvalitet. År 2004 blev denna statistik tillgänglig för alla, via Internet utan kostnad. Samtidigt upprättades ett supportsystem för användare – European Statistical Data Support, vilket är tillgängligt genom statistiska centralbyrån i Sverige. De samarbetar också med icke europeiska länder och internationella organisationer som FN och OECD. En huvuduppgift för Eurostat är att utveckla statistiska system för EU:s kandidat länder och utvecklingsländer.

Statistiken samlas sen i olika ingångar som underlättar för sökande av information, bl.a. databaser där man kan registrera sig för tillgång till eurostats statistik. Eurostat har också en pressavdelning, där de sammanfattar statistik och händelser till pressen⁴⁷.

5. Marknadsöversikt

I världen produceras ca 1,3 miljoner ton frukt per år och av detta är 37 % frukt och 63 % grönsaker. Asien är den världsdel som producerar mest och Kina är en stark bidragare till detta. EU:s produktion av den totala världsproduktionen är 10 % och motsvarar 17 % av värdet av EU:s totala jordbruksproduktion. Italien och Spanien är de största producenterna, medan ansökarlandet Turkiet är intressant i detta då de har en frukt och grönsaksproduktion som skulle motsvara 20 % av EU:s totala produktion.

Den svenska produktionen av frukt och grönsaker uppgick 2005 till 325 000 ton och motsvarar 0,2 % av den totala produktionen i EU 27, och de produkterna som är viktigast i ekonomiskt avseende är morötter, tomat, gurka och jordgubbar.

Ett tydligt mönster i handeln av grönsaker i världen är att den är mer geografiskt avgränsad än handeln med frukt. Handeln med grönsaker sker mer regionalt, och detta kan bero på att grönsaker har en större tolerans mot kyla vilket gör att de vanligaste produkterna kan odlas i geografiskt nära områden. Frukt är mer beroende av värme och därför koncentreras produktionen till områden med varmare klimat. De kan också ofta lagras längre än grönsaker vilket möjliggör längre transporter. I EU importeras 13 % av frukten medan samma siffra för grönsaker är 2 %⁴⁸.

5.1 Marknaden i Sverige

Sverige är i huvudsak ett importland, med liten export. Dagligvaruhandeln liknar mer och mer ett oligopol, med få aktörer och ICA som den överlägset dominerande marknadsledande företaget. För tydlighetens skull kan man grovt dela in branschen i olika aktörer: grossister, producentorganisationer, dagligvarubutiker och branschorganisationer.

⁴⁷ Eurostat (2007)

⁴⁸ SJV, 2007

5.1.1 Grossister för frukter och grönsaker.

Grossister är förenklat sett tänkta att vara ett mellanled mellan producenter och detaljhandel, där producenterna säljer sina produkter till olika grossister.

Grossistledet ökar värdet av produkten genom att hantera uppgifter såsom:

- Försäljning och marknadsföring
- Lagerhållning
- Transporter
- Finansiering
- Risktagning
- Stordriftsfördelar
- Sortimentssammansättning
- Marknadsinformation
- Administration⁴⁹

I Sverige är grossistledet relativt koncentrerat till ett fåtal aktörer. De stora dagligvaruhandelsaktörerna, ICA, COOP, Axfood och Bergendahls, har integrerat sina verksamheter vertikalt så att butiker ingår i samma företag som grossisten. Exempelvis agerar Dagab som grossist till de större Axfood-butikerna, men är alltså en del av Axfood. I stort sett har var och en av butiksgupperingarna en egen grossist.⁵⁰ Även om den vertikala integrationen blir alltmer påtaglig, använder sig de flesta fortfarande av grossisttjänster utanför sina egna företagsramar.

De största frukt- och grönsaksgrossisterna i Sverige idag är:

- Everfresh
- ICA Frukt och Grönt
- SABA Frukt och Grönt⁵¹

Everfresh-koncernen består av moderbolaget Everfresh Group AB och dotterbolagen Lime Frukt & Grönt, AB Citrusfrukter och Everfresh. Genom dessa dotterbolag förses grossister, butiker och restauranggrossister i Sverige med färska frukter och grönsaker. Moderbolaget samordnar inköpsarbetet och administrationen. Sedan 2004 är det irländska multinationella företaget Fyffes plc. nya huvudägare till Everfresh Holding AB.

Lime Frukt & Grönt inriktar sin försäljning framför allt till butiker och restauranggrossister.

AB Citrusfrukter hanterar idag bara bananaffärer.

Everfresh AB säljer frukter och grönsaker till andra grossister och även till importörer på den svenska marknaden⁵².

⁴⁹ Armstrong, Kotler 2005

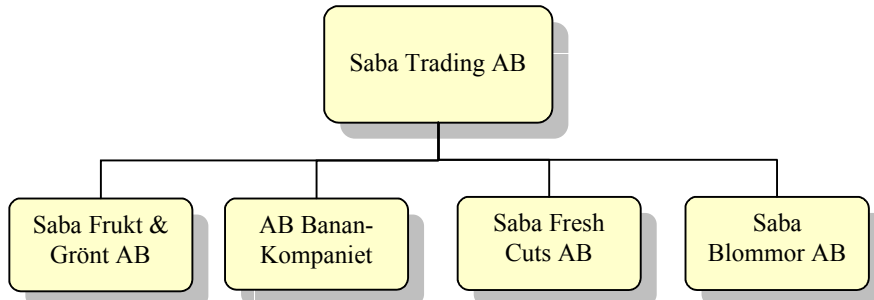
⁵⁰ Livsmedelssverige

⁵¹ Akhter, 2006

⁵² Everfresh Group, 2007

ICA Frukt och Grönt har i Sverige och Norge ungefär tio personer som ansvarar för inköp. De största leverantörerna är Sydgrönt och Grönsaksmästarna. Leveranssäkerhet och en ständig genomlysning av hela värdekedjan är centralt i arbetet kring inköpsstrategier. Butikerna köper in ungefär 75 % genom ICA Frukt och Grönt, resterande inköp kommer från lokal och regional produktion (Akhter, 2006).

SABA är Skandinavien största importör och distributör av frukt, grönsaker och blommor. Importen kommer från ett sjuttio-tal länder och distribueras sedan runtom landet i hela Sverige. Saba Trading är moderbolag till Banan-Kompaniet, Saba Blommor, Saba Fresh Cuts och Saba Frukt & Grönt. Se fig. 6. Saba ägs av Dole Food Company Inc.



Figur 8. Saba koncernens övergripande struktur (<http://www.saba.se>).

Banan-Kompaniet sköter försäljning och distribution av bananer. Distributionen sker både genom Saba Frukt & Grönt och genom andra grossister. Saba Blommor ansvarar för inköp och försäljning av framför allt krukväxter, men även av snittblommor, utplanteringsväxter, krukor och andra tillbehör. Saba Fresh Cuts producerar för Dole färdigskuren sallad som sedan distribueras vidare. Saba Frukt & Grönt ansvarar för inköp och försäljning av frukt, grönsaker, potatis, bananer och färdigskuren sallad⁵³.

Ewerman AB håller ett stort sortiment av exotiska frukter och originella grönsaker. Företaget levererar frukt och grönsaker framför allt till restaurang- och storköksgrossister, men även till butiksgrossister⁵⁴.

5.1.2 Producentorganisationer

För bilda en producentorganisation krävs att man har 10 medlemmar med tillsammans 259 999 € i omsättning, eller 5 medlemmar med 100 000 € i omsättning⁵⁵. Man måste också vara en registrerad ekonomisk förening. Ekonomisk förening är en företagsform där medlemmarnas ansvar begränsas till det kapital som satsas i föreningen. Det ska finnas minst tre medlemmar. En förening företräds av en styrelse. Föreningen måste ha minst en revisor. Styrelse och revisor väljs av föreningsstämman. En ekonomisk förening ska registreras hos Bolagsverket. Organisationen måste också ha garanterat demokratiska beslut (en medlem har en röst) och som fastställer hur medlemmar skall bidra till verksamhetsfonden. Man måste ha stadgar med regler för bokföring och med krav på att medlemmarna bara tillhör en PO för en produktgrupp och en produktionsplats. Man

⁵³ SABA, 2005

⁵⁴ Ewerman AB, 2006

⁵⁵ Bolagsverket, 2007

måste också ha stadgar med krav på att medlemmarna säljer hela sin produktion genom PO:n, dock är 25% gårdsförsäljning godkänt ⁵⁶.

Mellansvenska Odlare ekonomisk förening (Moek) är en sammanslagning av Östgöta Trädgårdshall och Västgrönt i Göteborg som gjordes vid årskiftet 1999/2000. Innan dess bestod Östgöta Trädgårdshall av ÖTH ekonomisk förening och fyra helägda dotterbolag (ÖTH-blommor, ÖTH-invest, AB Fridhems handelsträdgård och Grönsaksodlarna ekonomisk förening). Dessa dotterbolag ägs nu efter sammanslagningen av den nya föreningen ⁵⁷. Moek förser den mellansvenska marknaden med blommor och grönsaker och kompletterar även deras blomsortiment med en viss import. Deras kunder är grossister, detaljhandel och fackhandel ⁵⁸.

ÖTH blommor AB är ett dotterbolag till Mellansvenska odlare där hela dess blomsterverksamhet ligger. Grunden utgörs av ca 20 blomsterodlare som producerar krukväxter, utplanteringsväxter och snittblommor, och som är knutna till föreningen. Terminalerna i Linköping och Norrköping säljer varor till fackhandeln, gardencenter och livsmedelbutiker m.fl. i Östergötland, norra Småland och södra Södermanland⁵⁹.

Norrgrönt är en ekonomisk förening i Umeå och säljer krukväxter och blommor, men också grönsaker och kryddväxter. Deras medlemmar är spridda över Norrbotten, Västerbotten och Västernorrland och består mestadels av familjeföretag. Deras produkter säljs till Grossister och dagligvaruhandeln.

Sydgrönt är en producentorganisation med ca 150 medlemmar och har ett brett sortiment av produkter. Sydgrönt arbetar mycket med svenskodlade produkter och merparten av deras medlemmar är IP eller KRAV anslutna. De har 15 stycken som är anställda året runt och de jobbar med försäljning, marknadsföring, kvalité och produktutveckling⁶⁰.

Svenska Odlarlaget, SOL, är en producentorganisation med ca 140 medlemmar och har ett omfattande program av EU aktiviteter i föreningen och odlargrupper. Kunderna är först och främst förstaledsgrossister som levererar produkterna direkt till butik. SOL är de enda i Sverige som sköter sin försäljning med auktionsklocka⁶¹.

5.1.3 Dagligvaruhandeln

Dagligvaruhandeln domineras av ett fåtal aktörer, med stor makt. ICA har ca 40 % av dagligvaruhandelsmarknaden, medan COOP och Axfood har ungefär 20 % vardera. De har dock fått konkurrens i form av stora lågpriskedjor som expanderar starkt, men ännu inte uppfattas som ett hot av de stora kedjorna⁶².

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ballin, 2001

⁵⁸ Moek, 2006

⁵⁹ ÖTH Blommor AB, 2006

⁶⁰ Sydgrönt (2007)

⁶¹ Svenska Odlarlaget (2007)

⁶² Supermarket, 2006

ICA Sverige är huvudleverantör till de ICA-handlare som äger och sköter sina butiker som egna företagare. ICA ägs till 40 % av Hakon Invest AB och till 60 % av Royal Ahold N.V.⁶³.

Coop köper sina frukt- och grönsaksprodukter från Everfresh. De bytte till Everfresh 2006 från att tidigare haft Saba som huvudleverantör.

Axfood köper huvudsakligen sina produkter från SABA⁶⁴.

Dagab förädlar varu- och informationsflödet mellan leverantörer och detaljhandel. Inom Axfoodkoncernen ska Dagab integreras alltmer med de helägda butikskedjorna, för att öka effektivitet och servicegrad. Dagabs kundstruktur består av butikskedjorna inom Axfoodkoncernen, franchisebutiker och fristående handlare i samverkan. Dagab levererar också till Axfood Närlivs Tempobutiker. Axfoods egna butiker står för merparten av omsättningen⁶⁵.

Bergendahlsgruppen bedriver parti- och detaljhandel, dels genom egna dotterbolag och dels genom samverkan med köpmannaägda butiker. Butiker och grossist bildar tillsammans Bergendahlsgruppen. Bergendahlsgruppen köper även in frukt och grönsaksprodukter från Everfresh⁶⁶.

Lidl är en tysk dagligvaruhandelskedja som kom in på den svenska marknaden 2003. Lidl ägs av Lidl Stiftung som i sin tur ägs av familjen Schwartz⁶⁷.

Netto distribuerar de flesta varor från det egna centrallagret i Falkenberg. Endast ett mycket begränsat antal externa leverantörer kör direkt till butikerna. Nettobutikerna får leverans av färskvaror varje dag. Det gäller samtliga mjölk och köttprodukter samt frukt & grönt. Frysvaror, kylvaror och kolonialvaror levereras till butikerna flera gånger i veckan⁶⁸.

Statoil har under en längre tid samarbetat med ICA genom att ha ICA Express butiker i macken där de säljer livsmedel. Det finns ca 200 sådana konceptbutiker i Sverige⁶⁹. ICA Express är en kedja små ICA-butiker inrymda i vissa av Statoils bensinmackar. ICA Express ingår inte i samma organisation som ICA, utan är en del av företaget Statoil Detaljhandel som ägs av ICA och Statoil. Statoil Detaljhandel etablerades i januari 1999. Ursprunget till ICA Express är Mango-butikerna⁷⁰.

⁶³ Ica, 2007

⁶⁴ Akther, 2006

⁶⁵ Axfood.se

⁶⁶ Akther, 2006

⁶⁷ Lidl (2007)

⁶⁸ Netto, 2006

⁶⁹ Statoil, 2006

⁷⁰ susning.nu, 2004

5.1.4 Branschorganisationer

GRO, Gröna näringens riksorganisation, bildades 2001 av Cultor (producentorganisationerna inom sektorn frukt och grönt), Grönsaksodlarnas Riksförbund (GRF), Sveriges Potatisodlares Riksförbund (SPOR) och Trädgårdsnäringens Riksförbund (TRF) GRO har sedan 2007 gått ihop med LRF. De har idag ca 3500 medlemmar vilka producerar bär, frukt, grönsaker, potatis och prydnadsväxter, både konventionellt och ekologiskt.

GRO arbetar inom följande områden:

- Näringspolitik
- Odlingen/Företaget
- Marknaden

GRO består av tio sektioner:

- Bär
- Frilandsgrönsaker och industrigrönsaker
- Frukt
- Marknad frukt och grönt, och marknad prydnadsväxter
- Plantskolor
- Potatis och industripotatis
- Prydnadsväxter
- Växthusgrönsaker
- GRO ungdom
- GRO leverantörsmedlemmar

LRF, lantbrukarnas riksförbund, är en intresse- och näringslivsorganisation för alla som äger och brukar jord eller skog, och för deras gemensamma företag inom lantbrukskooperationen. De har idag ca 165 000 medlemmar⁷¹.

LRF gör årligen en omvärldsanalys: Uppdaterad omvärldsanalys inför verksamhetsplaneringen 2007 – *vilka omvärldsfaktorer bör vi ha koll på för att kunna fatta kloka beslut för framtiden?* Dock har de sen 2005 ansett att det endast behövt göras uppdateringar och kompletteringar då den tidigare versionen fortfarande stämmer överens informationsmässigt. De områden som LRF har som struktur i sin omvärldsanalys är:

- | | |
|-----------------------------|--|
| • Liberalisering – Kontroll | politikens utveckling |
| • Överskott - Underskott | livsmedelsförsörjningen i världen |
| • Globalt – Lokalt | världsekonomin och maktfördelningen |
| • Individ – Grupp | Sveriges demografi och livsstilsfrågor |

⁷¹ LRF (2007)

- Trygghet – Osäkerhet samhällets och individens ansvar
- Billigt – Dyrt konsumenternas beteende och den svenska livsmedelsmarknaden
- Diversifiering - Specialisering vägval i den gröna näringen

I rapporten beskriver LRF vilka trender och tendenser som kommer att få störst påverkan på deras medlemmar de närmaste åren. Något som är tydligt är moderniseringen av jordbrukspolitiken inom EU där jordbrukare får mer stöd för miljöåtgärder och samhällstjänster. Många av EU länderna som legat efter Sverige gällande miljö- och djurskyddslagstiftning börjar komma ifatt, och de transnationella livsmedelsföretagen stärker sina positioner vilket gör det svårare för jordbrukare att hålla sin ställning i kedjan⁷².

De skriver också att inom Sverige så ser man en trend i att folk ser sig om efter en högre moral, djupare värden och ett långsammare liv. Samtidigt är förväntan på personliga upplevelser väldigt höga. Efterfrågan på hälsosamma, lokal- och regionalodlade produkter ökar, men märknigen är ofta undermålig vilket gör konsumenter förvirrade. Samtidigt ökar dagligvaruhandelskedjornas makt och EMV produkternas andel i butikerna.

Industrialiseringen av jordbruket ökar i form av storskaliga produktionsanläggningar, men samtidigt satsar fler på att diversifiera sig och en stor potentiell marknad inom detta kan vara landsbygdsturismen.

5.1.4.1 GRO och LRF

I oktober 2006 beslutades att GRO skulle bli en del av LRF från och med första januari 2007. Detta ska leda till nya möjligheter när det gäller informationsutbyte, samverkan i betydelsefulla frågor och att samarbetet ska utvecklas på det näringspolitiska planet.

GRO:s anslutning till LRF krävdes för medverkan i COPA (Committee of Professional Agricultural Organisations in the European Union) och COGECA (General Confederation of Agricultural Co-operatives in the European Union) som är de europeiska samarbetsorganisationerna för lantbrukare och trädgårdsodlare och för dessas Kooperationer.

GRO:s organisationsanslutning till LRF och den nära fysiska lokaliseringen av kanslier har gjort att ett betydande samarbete successivt kunnat utvecklas på det näringspolitiska området. GRO:s representation i LRF:s styrelse och beredningsorgan ger möjligheter till såväl informationsutbyte som direkt samverkan i betydelsefulla frågor. Exempel på detta

⁷² LRF 2 (2007)

under det gångna året är samverkan rörande det nya jordbruksstödet, LBU-programmet, energi- och dieselbeskattning, EU-regleringar, bekämpningsmedelsärenden, medel till Trädgårdsfonden, och ett flertal miljö- och produktionsrelaterade frågor (GRO 2, 2006).

Mellan de nordiska trädgårdsorganisationerna finns sedan en lång tid väl etablerade kontaktytor och en väl fungerande samverkan i näringspolitiska frågor. Informationsutbyten sker bl.a. vid den årliga nordiska ordförandekonferensen och genom löpande kanslikontakter (GRO 2, 2006).

Anslutningen till och samverkan med LRF är en förutsättning för GRO:s deltagande i COPA och COGECA. GRO är representerad i organisationernas särskilda arbetsgrupper för potatis, frukt och grönsaker respektive blommor och levande växter. GRO:s representation i EU-kommissionens rådgivande kommittéer för frukt och grönsaker respektive för prydnadsväxter möjliggörs också genom detta samarbete. Under året har framställning gjorts om att GRO skall beredas representation i Kommissionens tilltänkta bransch- och marknadsråd för potatis. Inom prydnadsväxtsektorn finns även ett internationellt samverkansforum inom AIPH, den internationella organisationen för producenter av blommor och levande växter. GRO:s förbundsordförande har under 2005 varit ledamot i organisationens exekutivkommitté (GRO 2, 2006).

5.1.4.2. Tillväxt Trädgård

Tillväxt Trädgård är ett omfattande program skapat i ett så kallat trepartssamarbete, Triple Helix , mellan med GRO/LRF, Sveriges Lantbruksuniversitet och Jordbruksverket. Syftet med programmet är att stärka den svenska trädgårdsnäringen. Genom nytänkande och samarbete skall tillväxten och konkurrenskraften inom trädgårdsnäringen öka. Det fastslagna målet är att trädgårdsnäringen inom 10 år ska fördubbla värdet av sina varor och tjänster.

De tre grundpelarna inom tillväxt trädgård är:

1. Ny kunskap
2. Ny utbildning
3. Nytt entreprenörskap

Genom att skapa nya produkter och nya affärskoncept kommer nya marknader att öppnas och därmed även nya arbetstillfällen att skapas.

Det fastställda målet ska nås genom:

Starka allianser med olika aktörer inom branschen som tillsammans med Tillväxt trädgård startar och finansierar projekt.

Entreprenörsråd hjälper till att lyfta fram, och finansiera, goda idéer till ny företagsamhet.

Företags- och projektverkstad utvecklar goda idéer från organisationens sida.

Tillväxt trädgårds landsbygdsutveckling syftar bl.a. till kvalitetssäkring, ökad odling, skapande av nya produkter och marknader för grönsaker, frukt, bär och prydnadsväxter.

Nätverk och nätservice skall skapas och utvecklas för trädgårdsnäringsens nytta, med programmets hemsida som centrum. Syftet är att både sprida information om programmets verksamhet, samt kunna ta emot förslag till nya projekt.

Uppdragsutbildning syftar till att forma och skapa utbildningar efter de behov som målgruppen kan tänkas ha, för att öka företagens kompetens.⁷³

5.1.5 Konsumtion

Nu när väldigt många olika matinfluenser finns på den svenska matmarknaden har folk också tendensen att söka trygghet och det som är säkert. Enligt LRFs konsumentundersökning så vill 85 % av konsumenterna veta ursprunget på produkterna de köper⁷⁴. Lokal- och regionalproducerade produkter är inte av främsta prioritet när den svenska konsumenten handlar, men de upplevs som något positivt och ses som ett mer miljö- och djurvänligt alternativ. För att verka trovärdigt ansågs det att produkten skulle vara märkt med odlarens eller gårdens namn. 80 % tyckte också det var väldigt viktigt hur produkten har producerats, men många tyckte samtidigt att det var svårt att göra rätt val och att det fanns hinder då tydlighet i märkning saknades⁷⁵.

5.2 Holländska Marknaden

Holland är det världsledande landet inom trädgårdsnäringsen. De har både en stor produktion och fungerar som grossister för världsmarknaden. De ligger långt fram i utvecklingen gällande teknik och trender, vilket har gjort dem till ett maktcentrum. De holländska aktörer vi i följande stycken belyser är de som vi har intervjuat och anser vara betydelsefulla för detta arbete.

5.2.1 Flower Council i Holland

Flower Council marknadsför blomsterprodukter, utför trend- och marknadsanalyser, och skapar affärskontakter åt blomsterodlare och företag. Verksamheten finansieras genom att alla odlare och företag betalar en viss procentandel av sin försäljning till Flower Council. Vid 1990-talets slut påbörjade Flower Council of Holland ett arbete för att kartlägga trender i blomsterbranschen. Syftet med arbetet är att öka konsumtionen av blommor och attrahera nya målgrupper. De skapade ett trendverktyg i form av årstidsrelaterade inspirationstrender och kopplade samman detta med förändrade konsumentbehov, såsom sökande efter identitet och upplevelser. Att uttrycka sin individualitet. Detta inspirationsverktyg skapades även som ett resultat av den ökande konkurrensen från heminredningsbranschen⁷⁶. Och det är just heminredningens mode som inspirerar till de årstidsrelaterade blomstertrenderna. Genom ett samarbete mellan Flower Council of Holland, med trendbevakaren Lidewijk Edelkoort och trendbyrån De Bock & Dekker

⁷³ <http://tillvaxtprogram.slu.se/gem/default.aspx?p=10>

⁷⁴ LRF 2 (2007)

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Flowercouncil, 2007

skapas och hittas aktuella trender. I samarbete med Blomstergrossisternas riksförbund presenteras dessa trender genom broschyrer, mässor och trendvisningar, för att användas som inspirationskälla av blomsterhandeln. Medan inspirationstrender är verksamma under ett kortare tidsperspektiv, finns det även mer långsiktiga trender såsom megatrender som påverkar livsstilar mer djupgående.⁷⁷

Trendbevakningens främsta uppgift är att skapa försprång för företaget inom såväl befintliga och nya marknader.

5.2.2 LEI

LEI, som är ett ekonomiskt institut i Haag, utvecklar ekonomisk expertis för företag och myndigheter inom livsmedelssektorn, agrikultur och den naturliga miljön. Genom oberoende forskning så erbjuder LEI sina kunder en bas för strategiska och sociala policys. LEI skulle kunna jämföras med svenska jordbruksverket (SJV) och livsmedelsekonomiska institutet (SLI)⁷⁸.

5.2.3 VBA

Bloemenveiling Aalsmeer är ett företag som driver en blomsterauktion vid Aalsmeer söder om Amsterdam. Denna auktion säljer blommor till grossister, exportörer och företag i hela världen och runt auktionskomplexet ligger stora företag som varje dag köper sitt sortiment på auktionen⁷⁹.

5.2.4 Noviflora

Noviflora är ett stort handelsföretag inom export av kruk- och trädgårdsväxter. Noviflora har drygt 30 års erfarenhet, och är en av Hollands största leverantörer av växter. Noviflora är marknadsledande när det gäller export av krukväxter till Skandinavien. Andra viktiga marknader är Tyskland och Mellaneuropa⁸⁰.

5.2.5 The Greenery

The Greenery är en producentorganisation med ungefär 1500 medlemmar och en av de ledande koncernerna inom frukt-, grönsaks- och champinjönsektorn inom Europa. Medlemmarna säljer alla sina produkter genom The Greenery och företaget säljer främst till dagligvaruhandelskedjor i Europa, men även till grossister, matindustrin och andra länder utanför Europa⁸¹.

5.3 EU- politik

Det går inte att bara se till Sveriges trädgårdsnäring utan att ta hänsyn till EU, i synnerhet sedan vi blev ett medlemsland, eftersom denna anger strukturen för marknadsutvecklingen genom den gemensamma jordbrukspolitiken, GJP eller CAP. Med

⁷⁷ Carlsson J. examens arbete

⁷⁸ LEI (2007)

⁷⁹ VBA (2007)

⁸⁰ Noviflora (2007)

⁸¹ The Greenery (2007)

den nya frukt- och grönsaksreformen vill man bl.a. öka konkurrenskraften och konsumtionen.

EU börjar med att separera sin förda jordbrukspolitik i två huvud kategorier: vegetabiliska och animaliska produkter. Under vegetabiliska produkter finns nio olika teman, bl.a. jordbruksgrödor och frukt och grönsaker.⁸² Det är svårt att få klarhet i vilka produkter som sammanställs under temat frukt och grönsaker. Några produkter som nämns är bananer, tomater, citrusfrukter, bearbetade produkter, blommor och prydnadsväxter, körsbär och bär i allmänhet.⁸³

5.3.1 CAP

The Common Agricultural Policy, CAP, är benämningen på EU:s gemensamma jordbrukspolitik, GJP. Jordbrukspolitiken är en mycket viktig hörnsten för EU både vad gäller EU:s budget, nästan 50 %, och det stora antal människor som påverkas. Dess vikt beror även på den stora andel areal som berörs, den grad av bestämmanderätt som överförs från nationell nivå till europeisk och dess symboliska värde. CAP tog form under sent 1950-tal och tidigt 60-tal, och definierades av Romfördraget. I Romfördraget angavs de allmänna målen som ska föra fram den gemensamma jordbrukspolitiken, och handlar bl.a. om ökad produktivitet, stabiliserad marknad och en säkring av skäliga konsumentpriser.⁸⁴ För att dessa mål ska nås måste jordbruksmarknaderna organiseras gemensamt. Denna organisering och EU:s gemensamma jordbruksmarknad utmärks av tre huvudprinciper:

1. En enhetlig marknad som ger fri rörlighet för jordbruksprodukter mellan medlemsstaterna.
2. Gemensamhetspreferens som ger prioritet och prisdeltar till EU:s jordbruksprodukter gentemot importerade produkter. Den inre marknaden skyddas även mot produkter importerade från tredje land till låga priser.
3. Ekonomisk solidaritet syftar till att alla omkostnader till följd av tillämpning av den gemensamma jordbrukspolitiken ska bäras av EU:s budget.⁸⁵

EU:s gemensamma jordbrukspolitik finansieras av den europeiska utvecklings- och garantifonden. Denna fond består av två olika sektioner: utvecklingssektionen och garantisektionen. Syftet med utvecklingssektionen är att främja landsbygdsutvecklingen. Garantisektionen ses dock som den viktigaste sektionen då den bekostar de utgifter som skapas vid den gemensamma organisationen av marknaden, t.ex. vid lagring av överskott av produkter.⁸⁶ Just lagring av produktöverskott visade sig bli ett av de största problemen eftersom överskotten blev alltför stora, och därför har jordbrukspolitiken under årens lopp genomgått flera reformer med ekonomin, bl.a. för att öka konkurrenskraften hos jordbruksprodukterna, miljön och landsbygdsutvecklingen som centrala frågor. En viktig förändring rör jordbruksbidragen. Innan reformen fick jordbrukare betalt efter mängden

⁸² European Commission 3

⁸³ European Commission

⁸⁴ European Commission 4

⁸⁵ SAC

⁸⁶ Europaparlamentet

producerade jordbruksprodukter. Det ska i framtiden inte spela någon roll vad eller mängden som produceras, efterfrågan ska på ett bättre sätt styra utbudet. Jordbrukare blir också tvungna att visa större hänsyn till miljöfrågor, livsmedelssäkerhet och djurskydd eftersom regelbrott mot dessa straffas med reducerade bidrag.⁸⁷

EU:s jordbrukspolitik är det dyraste politikområdet inom unionen, och även det område som EU har störst inflytande över. I dagsläget finns det ca 11 miljoner jordbrukare inom unionen och jordbruksarealen ökade med cirka 30 % när EU fick tio nya medlemsstater. Frukt och grönsaksproduktionen utgör cirka 3 % av unionens jordbruksbudget, och 17 % av EU:s totala jordbruksproduktion. Över det senaste decenniet har branschen fått utstå stora påtryckningar från stora återförsäljnings- och lågpriskedjor, då dessa spelar en viktig roll vid prissättningen, och från importerade produkter som vinner marknadsandelar genom förbättrad produktkvalitet och låga priser. Producentorganisationer, med sina åtgärdsprogram, har även de under de senaste tio åren ökat i betydelse speciellt vad gäller att jämna ut balansen mot den stora återförsäljningssektorn, och ge jordbrukare större förhandlingsmakt. Inom vissa medlemsländer väljer dock en stor andel jordbrukare att stå utanför producentorganisationer. Detta sammantaget har pressat frukt- och grönsaksreformen till en förändring.

För vissa produkter såsom tomater, citrusfrukter, päron, nektariner, persikor, torkade fikon, plommon och torkade vindruvor, får jordbrukarna delvis bidrag grundat på mängden produkter som kan levereras för vidare bearbetning genom producentorganisationer. I vissa fall kan bidraget också grundas på markarealen. Eftersom detta bidragssystem inte följer de reformer som gjorts med GJP, har därför reformer för den gemensamma organisationen av marknaden för frukt och grönsaker föreslagits och skall förhoppningsvis träda i kraft under år 2008 (Jan 2007). Den nya frukt- och grönsaksreformen syftar till att:

- Öka konkurrenskraften.
- Öka marknadsorienteringen.
- Skydda producenter från inkomstvariationer grundade av kriser.
- Öka konsumtionen.
- Förbättra miljöskyddet genom att sätta en minimigräns för producentorganisationers investeringar i miljömässiga åtgärder.
- Förenkla reglerna för att minska den administrativa bördan.⁸⁸

Reformen ska uppmuntra fler odlare att bli medlemmar i producentorganisationer. Producentorganisationerna ska dessutom ges ökade möjligheter för att lösa kriser. Vidare föreslår reformen att frukt och grönsakssektorn ska integreras i systemet med samlat gårdsstöd, ökade bidrag ges åt ekologisk produktion och marknadsföring och att exportbidrag för frukter och grönsaker tas bort. Normalt bidrar EU med 50 % av verksamhetsprogrammet, men ska öka stödet för finansieringen av detta program med upp till 60 % för områden där producentorganisationer står för mindre än 20% av produkterna på marknaden. Den totala summan för denna utvidgning får dock inte

⁸⁷ European Commission 2

⁸⁸ Viola (2007) nr 3 sid 3

överstiga en tredjedel av verksamhetsprogrammets budget. Det föreslås dock att 20 % procent ska öronmärkas för miljövänlig produktion och avfallshantering⁸⁹.

5.3.2 LB – Miljö och landsbygdsprogrammet

LBU programmet är relativt nytt i GJP (CAP) och genomfördes fram till år 2000 främst inom strukturfonderna. LBU började utvecklas 1992 då kompletterande åtgärder som miljöåtgärder inom jordbruket, förtidspensionering och beskogning infördes. I mars 1999 möttes det Europeiska rådet i Berlin, och då gjordes LBU till GJP:s andra pelare. LBU finansieras därför genom den gemensamma jordbrukspolitikens budget. LBU finansieras även av strukturfonderna.

LBU- programmet ska bidra till att den svenska landsbygden utvecklas socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart. Detta ska ske genom ekonomiskt stöd till lantbruket. LBU – programmet är ett samlat program och reglerar hur alla stöd är utformade. Avsikten med detta är att EU:s medlemsländer ska ha en integrerad syn på lantbrukets utveckling och att stöden ska verka tillsammans för att nå önskad effekt.

Det övergripande målet med GJP:s andra pelare är att skapa en enhetlig och hållbar ram som kan trygga landsbygdsområdenas framtid. Man vill bevara en levande landsbygd genom att få igång en ekonomisk utveckling och ta vara på de specifika resurser som finns. EU:s landsbygdsutvecklingspolitik skall ta hänsyn till de olika behov landsbygdsbefolkningen har, till de behov och förväntningar som i övrigt finns i dagens samhälle och till kraven på en god miljö.

Mer konkret är huvudinriktningarna:

- Att stärka jordbruket och skogsbruket eftersom dessa sektorer utgör navet i hela landsbygdens ekonomi,
- Att stärka landsbygdens konkurrenskraft så att befolkningen kan få arbete och god livskvalitet
- Att bevara miljön, landskapet och kulturarvet⁹⁰.

Det nya landsbygdsprogrammet, LB, startade 2007 och gäller till 2013. Programmet finansieras ungefär till hälften av EU och till hälften av Sverige. Regionala projekt hanteras av länsstyrelsen och projekt av nationell karaktär av Jordbruksverket.

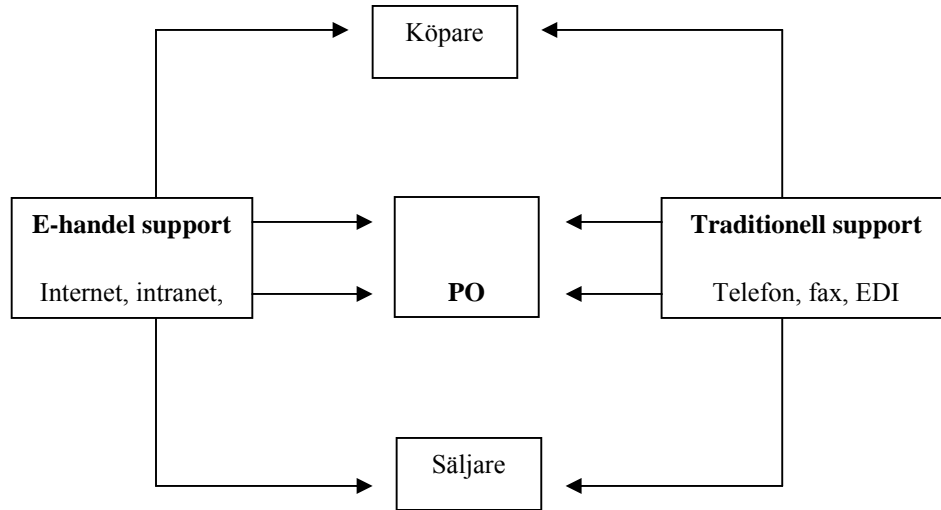
5.4 E-handel (Elektronisk handel)

E-handel har blivit ett allt viktigare verktyg för att effektivisera handeln och informationsflödet som uppstår då transaktion och order görs. Informationen kan på ett mer systematiskt sätt organiseras utan att några pappershandlingar behöver hanteras och prognoser, statistik och marknadsinformation blir lättare att sammanställa och distribuera till rörda parter.

⁸⁹ Viola (2006) nr 23

⁹⁰ Blind, 2003

E-handel är när företag gör affärer/transaktioner med konsumenter (B2C, Business 2 Consumer) eller med andra företag (B2B, Business 2 Business) över internet, intranät, extranät eller privata nätverk. Syftet med e-handel är att förbättra och effektivisera företagets handel genom att automatisera den. Elektronisk handel mellan företag kan ske på två sett: direkt mellan köpare och säljare eller genom en mellanhandel online. E-handel mellan företag sker främst över internet medan traditionell handel sker främst över telefon, fax och EDI (Ellgart, Logardt, 2006). Euroflorist blev först i Europa med e-handel av blommor då de 1995 startade sin webbsida (Euroflorist, 2007).



Figur 9. B2B på elektronisk väg jämfört traditionellt sätt (Turban et al, 2002).

Modellen ovan beskriver hur flödet av information förflyttas mellan säljare, producentorganisation och köpare. Flödena mellan e-handel och traditionell handel skiljer sig inte åt, endast sättet de förmedlas och hur effektivt.

5.4.1 Svenska Odlarlaget, SOL

Svenska Odlarlaget har ett elektroniskt auktionssystem som består av en fast datalinje. För att kunna använda detta system så krävs det ett ISDN modem som är relativt dyrt system att installera. Detta system gör att kunderna kan ta del av auktionen från deras egen dator. Kunder utan detta system kan ta del av auktionen genom datorer i Svenska Odlarlagets auktionslokal.

Auktionen bedrivs med nedåtgående klocka, vilket betyder att klockan startar på ett högt utgångspris som sedan blir mindre. Kunden ser vid auktionen volym och ursprung av den aktuella posten som auktioneras ut. Den köpare som först anger ett bud, genom att trycka på köpknappen, blir den som får köpa posten. När auktionen sedan är slut så sammanställs listor med information till kunder, åkeri och odlare genom ett internt system som är kopplat till auktionssystemet. Dessa listor skickas sedan ut med e-mail och fax.

Svenska Odlarlaget erbjuder också andra elektroniska tjänster till sina odlare. På deras hemsida kan de logga in på en odlarsida där de kan hitta information och prisuppgifter om andra marknader; priser från tidigare aktiviteter och diskussions forum. Inom en snar framtid förväntas de kunna få information om odlarens egen försäljningsstatistik som de idag får var fjärde vecka via post. Medlemmar som är växthusodlare får idag statistik över deras energiförbrukning jämfört med andra växthusodlare. Detta skickas idag via e-mail, men skulle kunna vara tillgänglig via odlarsidan

5.4.2 SydGrönt AB

SydGrönt för idag bara elektronisk handel mellan dem själva och deras kunder. Även ett system för kontakt med leverantörer kommer sättas in. De flesta odlarna lämnar idag in utbuds prognos via telefon, men bland växthusodlarna är det vanligare via e-mail Idag så är det endast en kund som de handlar elektroniskt med, ICA. Odlarna som är medlemmar i SydGrönt erbjuds även ytterligare service genom deras hemsida. Där kan de få information om väderförhållanden, hur stor andel av deras varor som sålts och prisuppgifter vid försäljning ⁹¹.

5.4.3 Mäster Grön

Mäster Grön har ett e-handelssystem som heter Green Net och har utarbetats för att förbättra kommunikationen och underlätta arbetet med kunder och medlemmar, och vissa funktioner skiljer sig åt beroende vilken kategori man tillhör.

De gemensamma funktionerna är:

- produkter
- statistik
- historik
- prisskyltning

Funktioner endast för medlemmar:

- kommunorder
- index
- produktion
- etikett

Funktioner endast för kunder:

- prislista
- order

Green Net laddas ner via deras hemsida och Mäster Grön nämner att det finns både för och nackdelar med detta program. Fördelen är att man behöver inte vara uppkopplad till Internet hela tiden utan bara när man utbyter information men nackdelen är att man inte får konstant uppdatering av information ⁹².

⁹¹ Ellgart, Logardt, 2006

⁹² Mäster Grön. 2007

5.4.4 E-handelns möjligheter

E-handel är ett effektivt sätt att kontrollera flödet av information mellan odlare, PO och deras kunder. Ett bra uppbyggt e-handelssystem förenklar hanteringen av data, så som orderbeställningar, odlarprognoser, försäljningsstatistik och annan viktig statistik. Detta gör också uppföljningar och strategiska analyser enklare då data inte behöver registreras manuellt utan kan föras in i kategorier och tabeller automatiskt. Önskad statistik kan på så sätt skapas i systemet och sedan användas direkt. Genom att skapa separata portaler för odlare, anställda och kunder kan man också styra vilka som ska få ta del av statistiken, och vilken statistik de ska få ta del av.

Denna strategiska insamling av information gör det sedan möjligt att se vad som efterfrågas hos kunder och hur utvecklingen i efterfrågan ser ut. Detta kan sedan användas för att bygga upp ett sortiment så att företaget kan planera sina inköp bättre.

För att detta ska lyckas så måste företaget ha ett väl fungerande omvärldsverktyg, vilket i detta fall innebär ett väl planerat e-handel program som utformas efter de mål man vill uppnå och den information som man söker till sina strategiska beslut. Leverantörer och kunder måste sedan införskaffa programmet läras upp i det.

För att ett e-handelsystem ska vara lönsamt så måste den större delen av kunder och leverantörer använda det då det enligt företagen vi intervjuade kostade en hel del att utveckla ett sådant system. Ett vanligt sätt att få tillbaka pengar på denna satsning är att låta kunder och leverantörer betala för att installera programmet. Vissa har dock valt att låta användarna ladda ner programmet gratis från hemsidan.

5.5 Direkt och indirekt konkurrens

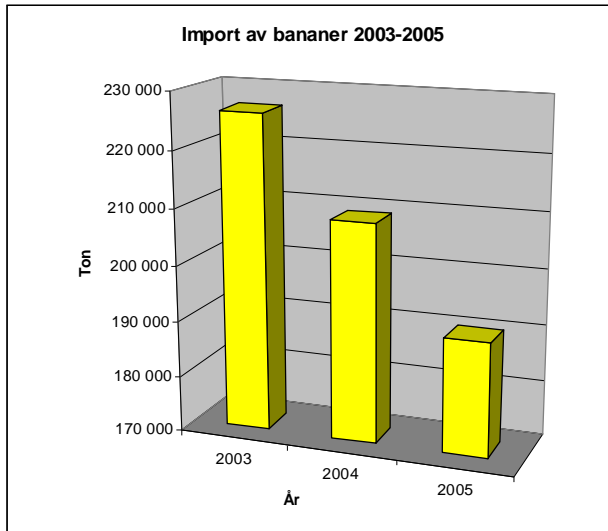
Konkurrens mellan produkter kan delas upp i direkt och indirekt konkurrens. Med direkt konkurrens menas när t.ex. en svensk tomat konkurrerar med en spansk tomat. Med indirekt konkurrens menas när t.ex. en svensk tomat konkurrerar med en banan från Costa Rica. Den indirekta konkurrensen är mycket svårare att undersöka och mäta än den direkta. Vid direkt konkurrens har man två eller flera likadana produkter som man direkt kan jämföra kvalitet och pris på. Vid indirekt konkurrens så finns det flera parametrar som skiljer produkterna åt: färg, form, smak, pris, ursprung, produktionssätt. Detta gör att konsumenten har många faktorer att ta ställning till vid val av produkt, vilket gör att om man ska mäta och analysera konsumentens beslut vid köp så finns det plötsligt en labyrint av parametrar att ta hänsyn till.

5.5.1 Import och export av frukt och grönsaker

Sverige är i huvudsak ett importland vilket visas klart i statistiken från jordbruksverkets rapport utrikeshandel med jordbruksvaror och livsmedel 2003-2005. under 2005 importerade vi frukt och grönsaksprodukter för 13 431 mkr medan vi exporterade för 2103 mkr. Utvecklingen för båda grupperna har båda haft en positiv utveckling mellan 1997-2005 då importen ökade med 4 527 mkr (+51 %) och exporten ökade med 1134 mkr (+121 %).

Det klart största importlandet är Nederländerna där vi importerade färska och kylda varor för 1 521,2 mkr 2005 och frukt och torkade bär och nötter för nästan lika mycket. Den största importvaran är bananer som vi importerade för 1 502,5 mkr 2005 vilket också kan förklara att Costa Rica var ett av de största exportländerna 2005. Intressant är också att banan är en av våra huvudexportvaror till andra EU länder, och 2005 exporterades bananer för 367 mkr⁹³.

Diagram 1. Import av bananer till Sverige 2003-2005

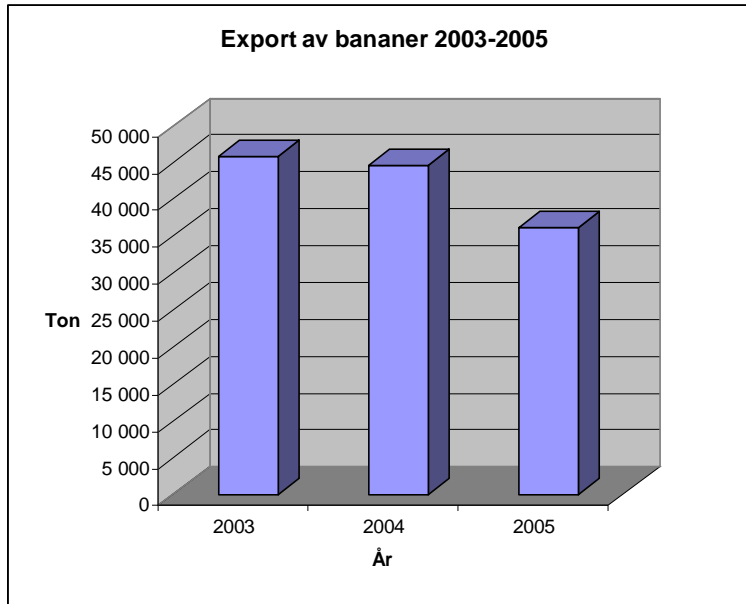


Av diagrammet ovan så går det att se att importen av bananer minskade kraftigt mellan 2003 och 2005 med ungefär 36 000 ton. Om detta är ett resultat av EU:s banan politik är svårt att säga, men i november 2005 beslutade EU om att införa en tull på 176 Euro per ton för bananer som inte kommer från Storbritanniens och Frankrikes gamla kolonier för att skydda den inhemska (inom EU) bananproduktionen⁹⁴.

Diagram 2. Export av bananer från Sverige 2003-2005

⁹³ SJV, 2006

⁹⁴ SJV, 2005



Exporten av bananer har avtagit lite men inte lika kraftigt som exporten. Exporten av bananer sker till andra länder inom EU.

De länder vi exporterar mest till är huvudsakligen de nordiska länderna Norge, Finland och Danmark, med Finland i topp på 191,5 mkr och Norge på andra plats med 141,3 mkr. Intressant här är att i toppen på export av frysta frukt och bär så ligger Kina klart före det näst största exportlandet Norge.

Även om importen är störst så kan man se att exporten har ökat kraftigt, med 121 %, under samma period. Detta är positivt för Sverige som handelsland, och om klimatet blir mer fördelaktigt för odling så kan exporten komma att öka ännu mer. Även om exporten främst sker till andra nordiska länder finns det klart produkter som vi kan exportera till EU och länder utanför unionen vilket stärker det svenska varumärket.

5.5.2 Import och export av växter

Sveriges import av växter är betydligt större än exporten. Importen uppgick till 1 936 miljoner kronor 2005, vilket var en ökning med tre procent från 2004. Exporten uppgick till 63 miljoner, vilket var en ökning med 35 % från 2004⁹⁵. Importen av många blommor står för ca 90-100 % för vissa sorter på den svenska marknaden. Av tulpaner däremot är ca 90 % svenskproducerade under högsäsongen från jul till påsk⁹⁶.

Den största ökningen av importen i antal stod snittblommorna för, och största ökningen i procent stod mossor, lavar, julgranar och kvistar för. Den varan som importeras mest är krukväxter som utgör 45 % av all import.

⁹⁵ SJV, 2006

⁹⁶ Akhter, 2006

De länder vi importerar mest ifrån är Nederländerna (1 miljard kronor) och Danmark (600 miljoner kronor). Dessa siffror säger dock inte hela sanningen då efter EU-inträdet så behöver inte ursprungsland redovisas vid handel inom EU, utan då redovisas istället EU landet som varan importerades ifrån som avsändningsland. För export inom EU så visas det mottagande landet som bestämmelseland. En vara som importerats från tredje land (utanför EU) till Nederländerna, och som sedan säljs vidare till Sverige, visas som import inom EU i handelsstatistiken. Detta gäller ej då en vara från tredje land importeras direkt till Sverige, då finns uppgifter om ursprungsland kvar i tulldokumenten. De länder Sverige exporterar mest till är Norge (22 miljoner kronor) och Finland (21 miljoner kronor)⁹⁷.

6. Resultat och diskussion

6.1 Analys av intervjuer

Följande material är sammanställt utifrån de organisationer som vi har intervjuat och de egna reflektioner som vi fått under arbetets gång. I tabell 2 kan man se den generella fördelningen av hur olika organisationer sköter sin omvärldsbevakning. Med intern omvärldsbevakning menas att företaget sköter informationsinsamlandet själva. De som angett externa omvärldsbevakningar har anlitat externa uppdragsgivare för informationssökning.

Tabell 2. Sammanställning av hur de intervjuade aktörer använder sig av omvärldsbevakning, databaser och e-handel.

Antal aktörer totalt	Omvärldsbevakning		Databas	E-handel
	Intern	Extern		
13	9	4	7	5

6.1.1 Omvärldsbevakning

Man kan se en skillnad mellan hur olika typer av organisationer använder sig av omvärldsbevakningar och sättet de får in informationen på. Inställningen till detta skiljer sig också åt mellan aktörerna beroende på deras storlek och vilket segment de tillhör. Det märks också en skillnad mellan Sverige och Holland i hur företagens omvärldsanalyser är organiserat. Under de tre första styckena diskuteras de svenska aktörerna för att efterföljas av en separat analys av de holländska aktörerna.

6.1.1.1 Branschorganisation Inga egna omvärldsbevakningar görs men de använder sig av externa uppdragstagare för att få fram information om forskningsprojekt som de bör satsa på. De verkar inte arbeta efter någon uttalad modell eller strukturerat sätt att samla in information. Istället verkar de delvis förlita sig till att genom odlarkontakter få

⁹⁷ SJV, 2006

information. Kunskap om näringen fås genom kontakter med odlare och via remisser från SJV och olika departement.

De vanligaste externa tjänsterna skiljer sig något sinsemellan men fungerar generellt på samma sätt. Uppdragsgivaren väljer ett antal nyckelord, som de tror är viktiga för den bransch i vilken de verkar, som dessa externa företag sedan söker efter bland olika artiklar. Om ordet hittas så skickas artikeln till uppdragsgivaren.

6.1.1.2 Producentorganisationer

I Sverige är marknaden och företagen betydligt mindre än Holland. Detta märks också i hur aktörerna arbetar med att samla in information. De flesta ekonomiska föreningarna har ett fåtal personer anställda och dessa har alla ansvar för att samla in information och ta in intryck av omvärlden som de senare diskuterar och analyserar tillsammans i regelbundna möten. En orsak till detta är att det inte är lönsamt för små företag att anställa någon som enbart arbetar med detta, utan de klarar av det med dem som arbetar där. Det verkar logiskt att anta att den arbetsdelen, informationsstrukturering, som en PO uttrycker det, ofta faller på VD:ns axlar. Kontakt med producenter är väldigt viktigt då företagen måste hålla en dialog angående produktion, priser, utbud och produktutveckling, och detta verkar fungera väldigt bra i de producentorganisationer som vi intervjuat.

6.1.1.3 Grossister

Två aktörer i Sverige använde sig av externa företag för omvärldsbevakning. En av dessa var ett dagligvaruhandelsföretag, och de använde detta som komplement då de ansåg att det krävs en grundkompetens för att veta vad man ska titta efter på marknaden, något som bara de som är utbildade inom trädgård har. Detta är också en fördel för de aktörer som gör sin egen omvärldsbevakning då de redan är insatta i marknaden och vet ofta vart de ska leta och vad de ska leta efter vilket kanske inte en som kommer ”utifrån” gör. Även Branschorganisationen använder sig av externa uppdragstagare för att få fram information om forskningsprojekt de ska satsa på.

Anledningen till att dagligvaruhandelsföretaget anlitar externa företag till informationssökning är att de är ett stort företag som kan lägga större resurser på omvärldsbevakning och marknadsföring och trendanalys är på många sätt viktigare för dem än t.ex. en producentorganisation då dagligvaruhandelsföretaget måste nå ut till konsumenterna för att behålla marknadsdelar. Antalet kunder och leverantörer är också mindre för PO än dagligvaruhandelsföretaget. PO:n som använder externa företag, ägs av ett stort internationellt företag, och deras image påverkas av företagets aktioner och måste därför vara informerade om vad som händer inom organisationen. De företag som anlitas för extern informationssökning är Meltwater, GFK, Observer och ACNielsen.

Informationen kan också användas för många andra ändamål. Det kan t.ex. för företaget vara viktigt att i tid hinna förbereda sig för frågor från allmänheten som av en eller annan anledning blivit aktuella.

Två väldigt viktiga källor för information för alla, även för Holländska företag, är mässor och leverantörer. På mässor möts företag och kan byta information med varandra muntligt. De svenska aktörerna får information om den holländska marknaden genom sina leverantörer, nackdelen är att de inte har direkt kontakt med odlarna i Holland, utan informationen går genom leverantörerna. Dock är detta mest produktrelaterat, då leverantörerna i Holland ofta har en väldigt god marknadsöversikt både i Europa och resten av världen.

Viktigt för många företag verkar vara att hålla uppsikt över hur marknaden utvecklar sig i Holland. Detta försöker de göra främst genom kontakter i Holland. En ofta återkommande sådan är Ewa Wildmark som är bosatt journalist i Holland och som uppdaterar dem om marknaden i Holland och Belgien. I Sverige är det framför allt SOL, Viola, Sydgrönt, Mäster Grön och Fri Köpenskap som köper information av henne.

6.1.1.4 Holländska aktörer

I Holland intervjuade vi Noviflora och VBA och de hade båda personal anställd som endast sysslade med omvärldsbevakning och trendanalys. Dessa företag måste också ha en överblick på hela Europas marknad då de säljer sina produkter dit, vilket kan jämföras med de svenska företagen som kanske exporterar till en handfull länder. Till de holländska blomsterföretagens fördel finns Flower Council som samlar information om hela världens marknad. Flower Councils verksamhet betalas gemensamt av alla blomsterföretag då ca 0,5 % av varje planta som säljs går till dem.

Noviflora får också in statistik av vad som säljs och exporteras i Holland och kan på så sätt jämföra vad deras konkurrenter gör och hur de ligger till. De samlar in sin information från flera olika källor, bl.a. Internetsidor, och trendledande affärer. VBA får mycket av sin information av från sina klienter och sammanställer all sin information i rapporter som sen är tillgängliga inom företaget. Det är också viktigt att ha ett bra kontaktnät.

En annan stor källa för statistik inom jordbruk och trädgård är LEI som arbetar mycket med scenarioanalyser och gör forskningsuppdrag åt EU. De undersöker bl.a. hur alternativpolitik inom EU påverkar odlare.

6.1.1.5 Bransch bevakningsföretag

För företag som i sin verksamhet grundar sitt arbete på ständiga omvärldsanalyser, t.ex. olika tidningar, används alla slags metoder. Utöver de interna krafterna, journalisterna, så utnyttjas även externa tjänster. En stor mängd information fås genom personliga kontakter, där odlarträffar utmärker sig som speciellt viktiga för att ge nya uppslag. Bevakningen verkar dock hålla sig inom Europas gränser, och i första hand bevaka Sverige. Det verkar vara viktigt att informationen är direkt relevant för Sverige, eller går att översätta till svenska förhållanden. För facktidningar finns möjligheten att delta i sammanslutningen Hortimedia, där andra facktidningar i Europa också deltar. Genom denna sammanslutning sker ett utbyte av facktidningar och på så sätt fås nya uppslag om ämnen som är relevanta även för Sverige.

6.1.2 Informationsdatabas

Användandet av databaser för information var varierande, dock hade vissa svårt att förstå frågan om vad vi menade med en systematisk databas vilket gör att det i dessa fall var svårt att avgöra vilken information som sparades och användes.

6.1.2.1 Branschorganisation

Den branschorganisation som vi pratade med registrerade bara medlemsantalet och det areal som varje medlem har. Det var dock viktigt att dessa uppgifter hanterades på ett mer konfidentiellt sätt. Informationen användes främst för att följa upp.

Medlemsanslutningen, ingen annan statistik fördes. Om medlemmarna behöver vidare statistiska kunskaper så hänvisas de till Statens Jordbruksverk.

6.1.2.2 Producentorganisationer

Alla utom en producentorganisation (PO) har en form av strategisk databas, eller databas under utveckling, där information samlas i form av statistik som sedan görs tillgänglig för deras medlemmar. Producentorganisationerna använder den här främst för att sammanställa information om pris, medelpris, kvantitet av försäljning, kvalitet, mm. Den här informationen ska sedan hjälpa producenterna och PO:n att ta framtida strategiska beslut. Ofta kan producenterna logga in på hemsidan för att ta del av information, men de strategiska besluten görs ofta tillsammans med PO:n. Den personliga kontakten är väldigt viktig för utvecklingen och för att se till att odlingsprognoser stämmer. En PO säger att de har blivit mindre öppna med information utåt, speciellt gällande priser på produkter, och diskuterar detta endast med odlare.

Svårigheter finns också med informationsinsamling och analys. Det svåraste är att det finns så mycket information att ta in och resurserna räcker ofta inte till. En PO sa också att odlingsprognoser kan vara osäkra då man inte vet vad som kan hända med en skörd, och på så sätt inte vet säkert hur stort utbud man har av en produkt.

6.1.2.3 Grossister

En grossist samlade bara in kontaktuppgifter, till vilka bara interna medlemmar har tillgång. Den andra grossisten samlar information som är främst tillgänglig för deras leverantörer som de måste kommunicera med för att få en bra produktutveckling.

6.1.2.4 Holländska aktörer

Vid blomsterauktionen i Holland samlades alla marknadsanalytiska rapporter elektroniskt, men endast utvald information var tillgänglig för hela företaget. Denna information kunde tas del av på deras intranät, men även faxblad med artiklar skickades ut varje vecka. Deras klockpriser för auktionen kan dock läsas av alla. Det andra Holländska företaget håller all information inom företaget. Odlarna i Holland är annars väldigt öppna gentemot andra odlare i vid samma företag och delar mycket tankar och idéer som gör att de kan utvecklas och inte upprepa varandras misstag.

6.1.3 E-handel

6.1.3.1 Producentorganisationer

E-handelsystem är kostsamt för företagen att utveckla. Det är även ofta dyrt för kunderna att få tillgång till detta system, och därför kan det behövas många intresserade kunder för att få lönsamhet i ett e-handelssystem. Få företag verkar tro på en mer utökad e-handel, speciellt inte en offentlig sådan och endast två av de PO vi intervjuade hade ett e-handelssystem. Däremot verkar många, som har en sådan, var nöjda med sina egna e-handelssystem. En del verkar tycka att e-handel är speciellt svårt för färskvaror såsom frukt, grönsaker och prydnadsväxter. Orsakerna verkar vara skiftande men man pekar både på försvårad logistik och det ständigt föränderliga sortimentet. Detta kan tyckas konstigt, eftersom man med e-handel snabbt kan nå ut med ny information till kunder och därför borde en sådan föränderlig bransch som trädgårdsnäringen är gynnas av en snabb informationsteknik.

Ett problem i detta är också personers begränsade kunskaper inom IT som sätter hinder för en del, detta borde dock minska snabbt då yngre odlare tar över. Det kan dock tilläggas att användningen av e-handelssystemen mellan de producentorganisationerna som har sådan, till stor grad skiljde sig. En PO sköter numera största delen av sin försäljning genom e-handel, ca 90 %, medan det andra säljer väldigt lite genom sitt system.

6.1.3.2 Grossister

Grossister har precis som producentorganisationer problem med höga investeringskostnader för e-handelssystem. Inget uttalades men ur intervjuerna kunde man skönja en viss misstro till e-handel som framtida handelsmedel. En grossist använde ett intranät dit beställningar av varor kunde göras. För leverantörer gällde orderbeställning främst genom e-post och telefon. Ingen grossist verkar däremot alls tro på ett fungerande e-handelssystem för konsumenter.

6.1.3.3 Holländska aktörer

I Holland verkar många företag se annorlunda på e-handel och menar direkt att de inte skulle klara sig utan ett sådant system. De har också ett större kundunderlag vilket gör att de måste effektivisera sälj och köpprocessen. Personlig kontakt vid varje köp skulle kräva många fler anställda vilket i längden nog blir dyrare.

6.1.4 Trendanalys

6.1.4.1 Producentorganisationer

Inget företag verkar själv göra uttalade trendanalyser, däremot tar ett fåtal del av trendanalyser från externa källor, andra bakar in dem i sin omvärldsbevakning. Gemensamt för alla är att de, om än till olika grad, inte försöker påverka producenter att odla efter kommande eller rådande trender. Odlarna är ju egna företagare så det går inte att tvinga någon. Det enda de kan göra är att rekommendera och ge rådgivning angående trender och möjligheter på marknaden. För längre kulturer såsom äpplen, är trendriktighet

mycket svårare att uppnå, eller omöjlig. Trender förändras alltför snabbt för att en sådan produkt ska kunna hänga med i svängarna. Vad gäller prydnadsväxter verkar livsstil leda trenderna, och därför är det viktigt för de berörda att följa dessa.

6.1.4.2 Grossister

En grossist arbetade aktivt med sina leverantörer för att få fram nya förslag. Men lät leverantörerna sedan själva avgöra om det eventuellt samarbete. En annan grossist gjorde inga trendanalyser själva, men tog del av andras undersökningar och arbeten i området. För båda var det viktigt att föra konversationer om produktutveckling som ska gynna alla, både leverantören, grossisten och det ska framför allt tilltala konsumenten. Men det poängterades att det var upp till leverantören att bestämma om en eventuell produktion.

6.1.4.3 Holländska aktörer

På ett av de undersökta företagen i Holland tycker man att just prydnadsväxter och trender hör ihop. Eftersom växter allt mer behandlas som slit och släng produkter så går det bra att byta produkter och sortiment efter kommande och rådande trender.

Företaget jobbar också mycket med just trender och ser på vilka färger som passar vilka områden och länder. I Sverige ska det t.ex. vara mer naturella färger och mer diskret än i Spanien. Sverige har också mer inomhusväxter då vårt klimat är kallare. De kollar också mycket på hur man kan kombinera krukor och växter för snygg design. För att hålla reda vad som är aktuellt tittar de mycket i livsstilstidningar, blomsterkedjor och går på mässor, bl.a. Flora Expo som hålls 2ggr/år. Flower Council gör också trendanalyser som de använder sig av, men dessa passar inte alla företag.

6.1.5 Hot och möjligheter på marknaden

Priserna på marknaden skiftar hela tiden då olika prissättningssystem finns. Trenden i Holland inom frukt och grönsaker går mot förhandlade priser och auktionsklockan används mindre då stora kedjor måste planera sina inköp efter kampanjer långt i förväg. Detta påverkar också Sverige, och även den PO som är de enda med auktionsklocka förhandlar också priser i förväg. Blomsterföretagen går dock inte mot samma trend gällande auktionsklockan då detta är ett mer effektivt system för blomsterförsäljning där det finns många fler alternativ för kunderna, och att förhandla priser för varje sort med varenda kund skulle kräva stora resurser.

En del ser positivt till EMV och tycker att de höjer kvaliteten på produkterna, andra menar det motsatta, att kvaliteten sänks. En PO tyckte att EMV fungerade bättre för trädgårdsnäringen än för andra branscher eftersom företagen är färre att välja emellan och livsmedelskedjorna därför får en sämre förhandlingsposition. Många är dock överens om att de höga energipriserna kommer att driva på bytet till alternativa bränslekällor, något som dock kan användas till den svenska marknadens fördel så småningom.

I Sverige upplever vissa att en del viktig information som påverkar oss indirekt har svårt att få gehör eller uppmärksammas inte förrän det påverkar oss direkt. I det anseendet så

ligger vi efter Holland och vi borde kanske fokusera ännu mer på att analysera förebyggande åtgärder. Ett sätt att effektivisera informationsflödet in till Sverige är om aktörer här skulle använda mer strukturerade sätt att samla in informationen på. I stället för att muntligen vidareföra och sammanställa information, vilket kan leda till att sådan information som denne person inte finner intressant försvinner, så kan man använda modeller för att insamlingen ska ske mer systematiskt. Man kan också låta en utomstående part samla in marknadsinformation som tillskott till den information aktören själv har tillgång till, och på så sätt få en större omvärld.

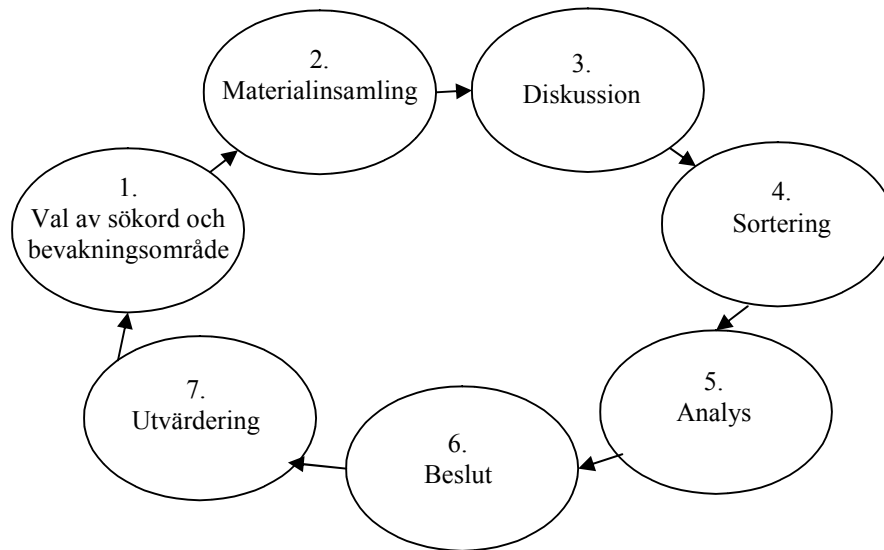
I Holland ser man positivt på framtiden och tror inte att deras position är hotad än så länge, men man är väl medveten om länder som växer på den europeiska marknaden. Israel har kommit starkt den senaste tiden och tar marknadsdelar från EU länder, även Afrikanska länder har blivit större. Men det är inte bara konkurrenterna som växer sig större, Holländska företag växer de också och är nu mer industrier än växthusföretag. De nya odlarna är sällan mindre än 40-50 hektar och är toppmoderna. Det negativa är att de också har ofta monstruösa skulder. Fördelen här är att Robobank är en bank som har djup kunskap i trädgårdsnäringsen och följer sina klienters utveckling noga. Om det sedan kommer en period av lågkonjunktur och ekonomin blir dålig så går de in och stöder de klienter som har en positiv ekonomisk historia.

Utländska aktörer utgör alltid ett potentiellt hot i ett litet land som Sverige. Under de senaste åren har Lidl och Netto rört om i dagligvaruhandeln men inte lyckats hota de stora aktörernas position än. I andra delar av Europa och världen så har företag som Carrefour och Wall Mart tagit stora marknadsdelar, och om dessa skulle försöka ta sig in på den svenska marknaden så skulle även den största aktören på dagligvaruhandelsmarknaden kunna få det svettigt. Detta skulle också leda till att de svenska aktörerna skulle vara tvungna att effektivisera sin verksamhet vilket i sin tur kan stärka dem ytterligare. Nu har dessutom många av EU länderna som legat efter Sverige gällande miljö- och djurskyddslagstiftning börjar komma ifatt, vilket kan innebära att det blir svårare för Sverige att profilera sig som ett land med miljövänligare produkter. Ett argument som de svenska kvalitetsmärkningarna använder sig ofta av idag.

6.2 Analys av information

Det finns väldigt många modeller för omvärldsanalys att välja bland, men de vi intervjuade använde inte alltid någon modell överhuvudtaget. Man verkar inte arbeta efter ett etablerat eller organiserat system. Istället samlade de på sig information som diskuterades på möten med de anställda som så småningom ledde till strategiska beslut. Se figur 11. Man får lätt uppfattningen, från de svenska aktörernas svar, att omvärldsanalys inte spelar en central roll i arbetssättet. Vanliga sätt att få in information i organisationen är genom personliga kontakter, mässor och via viss mediebevakning. I Holland är däremot omvärldsanalys ett integrerat begrepp i organisationerna. Här finner man ofta olika avdelningar som enbart sysslar med informationsinsamling och analys. Detta kan naturligtvis vara ett resultat av att företagen här är större i storlek, har högre omsättning och fler resurser. Information som insamlas

via personliga kontakter spelar en stor roll, inte minst vad gäller svenska aktörer. Det är här viktigt att komma ihåg att informationen som man fått är av subjektiv karaktär. Alla modeller har för och nackdelar och man bör noga överväga modell och metod valet för den situation man befinner sig i och vad man vill få för resultat.



Figur 10. Modell som visar hur en omvärldsanalys kan gå till i verkligheten (modifierad efter Wahlström, s. 70)

Tillväxt Trädgård har fokuserat mycket på omvärldsanalyser som ett centralt medel för att ta fram beslutsunderlag för övriga projektområden. Arbetet måste anpassas efter varje målgrupps behov. För programmet kan det vara av vikt att förstå företagets vardag, där omvärldsanalyser som sagt oftast inte tillämpas i direkt form, och att det kan finnas ett visst motstånd mot implementering av modellarbete i företagets rutiner. Däremot tar många aktörer emot omvärldsanalyser, då förståelsen om vikten av relevant och aktuell information är stor, då detta kan leda till konkurrensfördelar för det egna företaget.

Statistiken för import är inte alltid helt rätt då produktens ursprungsland inte behöver visas när den importeras inom EU, endast avsändningsland. Detta betyder att om en produkt exempelvis importeras från Ecuador till Holland, och sedan säljs vidare till Sverige, så behöver bara Holland redovisas i tulldokumentet eftersom det är avsändningslandet. Detta gör att man inte kan se varifrån alla produkter ursprungligen kommer och statistiken för handeln blir missvisande.

7. Slutsats

Det är viktigt för svenska aktörer att försöka se framåt och ta del av omvärldsinformation som kan påverka den svenska marknaden indirekt och inte vänta tills den får en direkt verkan tills ämnet blir uppmärksammat. I en så pass öppen marknad som EU gäller det att vara vaksam och analytisk så att inga stora överraskningar slår till utan att marknaden är förberedd och för att gynna entreprenörskapet. Sverige är fortfarande väldigt beroende av import och därför är priserna här beroende av vad som händer i produktionsländerna, men med tanke på de klimatändringar som sker så kan Sveriges roll ändras från huvudsaklig importör till exportör.

Vid handel mellan parter på marknaden (odlare- handeln, handeln-handeln, handeln-konsument) har e-handel blivit ett allt viktigare instrument. En del av den kontakten som förut skedde via telefon eller post sker nu elektroniskt via e-handelsystem eller med e-post. En väldigt viktig faktor för att få detta att fungera är att parterna som är delaktiga i handelskedjan har kompetens och vilja att använda instrumentet. Vid våra intervjuer framkom det att många inte har denna kompetens. Detta kan vara en generationsfråga, men är något som är viktigt för utvecklingen av trädgårdsmarknaden.

Gällande trendanalys och insamling av marknadsinformation så har Holland en fördel genom Flower Council där man betalar en obligatorisk avgift vilket man får tillbaka genom tillgång till information om trender och marknader. Detta skulle kunna vara ett alternativ för de svenska aktörerna och skulle hjälpa dem som inte har tiden eller kunskapen om hur man samlar in information. Detta behöver inte betyda att aktörerna slutar att göra omvärldsbevakning utan kan använda informationen som komplement till de områden de inte har full insikt i. Framförallt kan det vara information om andra länders marknader som företaget själva inte har resurser att undersöka, både för att undersöka möjligheter och hot.

Vidare gällande trender så kan man titta på hur det ena blomsterföretaget i Holland arbetar med att hitta rätt färger och accessoarer för rätt land och marknad. I ett välfärdsland som Sverige har många råd att lägga pengar på växter till hemmet, och som med de flesta materiella saker så är mode viktigt. Genom att följa färger och former som är moderna kan man få konsumenten att köpa växter oftare då det skapar ett behov av omväxling.

I Sverige skulle ett omvärldsanalysmedium för trädgårdssektorn kunna utvecklas med mål att trädgårdssektorn här ska vara fullt uppdaterad om vad som händer utanför Sverige och även inne i landet. En tidskrift, elektronisk eller i pappersform, lik Viola fast mer kategoriserad, en tidskrift eller sektion för varje produktionsfält, och mer fokus på Europa som månadsvis kommer ut till branschen skulle kunna stärka Sveriges position då aktörer skulle få mer strukturerad information om marknaden. Kanske detta medium skulle kunna ligga under SJV, GRO eller SLU, eller växa fram som ett eget organ tillsammans med Tillväxt Trädgård programmet.

Det gäller också att denna information, ny som befintlig, används på rätt sätt och att det finns entreprenörer som vågar satsa på nya produktions- och marknadsföringssätt. Viktigt är att få med hela trädgårdsnäringen i denna process, från företag till studerande, för att säkra tillväxten och så att kunskapen från näringen finns tillgänglig för dem som ska arbeta i den.

8. Källförteckning

Agra-Net.com (2007) [online] 070530, Tillgänglig: <http://www.agra-net.com/portal/>

Akhter S. (2006) *Omvärldsanalys för den Svenska trädgårdsnäringen*, LRF, Stockholm.

Axelsson, D. & Trabold, P. (2005) *Informationsstrategi inom omvärldsanalys – en studie om svensk dagligvaruhandel*. Examensarbete Göteborgsuniversitet/Företagsekonomiska institutet.

Ballin, Isabel (2001), *Attityder till prydnadsväxter i Mäster Gröns distributionskedja*, Institutionen för Växtvetenskap, SLU.

Blind, I. (2003) Landsbygdsutveckling - Mellan jordbrukspolitik och strukturfonder. North Sweden European Office

Bolagsverket (2007) Ekonomisk förening, [online] 070307, Tillgänglig: <http://www.bolagsverket.se/foreningar/ekonomisk/>

Ellgart, K., Logardt, S. (2006) *Två producentorganisationers inställning till e-handel*. Institutionen för växtvetenskap SLU Alnarp.

Euroflorist (2007) [online] 070220, Tillgänglig: <http://www.euroflorist.se/sv~sv/Om-Euroflorist/Foretagsinformation/>

Europaparlamentet (2001) [online] 080215. Tillgänglig: http://www.europarl.europa.eu/factsheets/4_1_4_sv.htm

European Commission [Online] 080215, Tillgänglig: http://ec.europa.eu/agriculture/markets/fruitveg/index_en.htm

European Commission 2 [Online] 080215, Tillgänglig: http://ec.europa.eu/agriculture/publi/capleaflet/cap_en.htm

European Commission 3 [Online] 080215, Tillgänglig: http://ec.europa.eu/agriculture/markets/index_en.htm

European Commission 4 [Online] 080215, Tillgänglig: http://ec.europa.eu/agriculture/publi/capexplained/cap_en.pdf

Eurostat (2007) [online] 070522 Tillgänglig:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1153,47169267,1153_47181498&_dad=portal&_schema=PORTAL

Everfresh Group (2007) [online] 070222 Tillgänglig:
<http://www.everfreshgroup.com/website/start>

Ewerman AB (2006) [online] 070222 Tillgänglig:
<http://www.ewerman.se/modules/core/textpage.php?pageId=15&mp=1&sp=70>

Flowercouncil (2007) [online] 070310, Tillgänglig: <http://www.flowercouncil.org>

Frankelius P. (2001), *Omvärldsanalys*, Liber Ekonomi, Malmö

Fri Köpenskap (2008) [online] 080220 <http://www.fri-kopenskap.se/zino.aspx?articleID=19389>

Furustig H., Sjöstedt G. (2000) *Strategisk omvärldsanalys*, Studentlitteratur, Lund

Gammie B., Hornby W., Stuart W., (2001), *Business Economics 2:a upplagan*, 2nd ed., Pearson Education, England

GRO (2006) *GRO-Prydnadsväxter*, [Online] 061201, Tillgänglig:
<http://www.gro.se/index.asp?IdSection=20&show=news>

GRO 2 (2006), Del 1, GROs näringspolitiska verksamhet 2005, [Online] 061201, Tillgänglig
<http://www.gro.se/index.asp?IdContent=766&IdSection=225&show=document>

Göransson, C. (1998) *Scenarier för trädgårdsbranschen – en studie av växthusodlingen och dess insatsvarumarknad*. Examensarbete på hortonoprogrammet. Institutionen för växtvetenskap SLU Alnarp.

ICA (2007) [online] 070307, Tillgänglig: www.ica.se

Icanyheter (2008) [online] 20080220 Tillgänglig:
<http://www.icanyheter.se/info/index.html?kort=INY>

Jordbruksaktuellt (2007) [online] 070530, Tillgänglig:
<http://www.ja.se/showpage.asp?showpageID=4>

Kamp Företagsutveckling (2003) SWOT-Analys, [online] 070307, Tillgänglig:
http://www.kamp.se/pdf/SWOT_analys_030203.pdf

KTH (2006) Hur går scenarioplanering till? [online] 070327, Tillgänglig:
<http://www.nada.kth.se/~asa/Scenario/metod.html>

LEI (2007) [online] 070530, Tillgänglig: <http://www.lei.wur.nl/UK/>

Lidl (2007) [online] 070530, Tillgänglig: <http://www.lidl.se/se/home.nsf/pages/i.home>

Livsmedelsverige (2004) Handel – grossister/partihandel, [online] 070307, Tillgänglig: <http://www.livsmedelssverige.org/dagligvaruhandel/grossister.htm>

Livsmedelssverige (2007) [online] 070530, Tillgänglig: <http://www.livsmedelssverige.se/om.htm>

LRF (2007) [online] 070307, Tillgänglig: <http://www.lrf.se/LrfNodeServlet?command=layout&n=1010>

LRF 2 (2007) Uppdaterad omvärldsanalys inför verksamhetsplaneringen 2007 – *vilka omvärldsfaktorer bör vi ha koll på för att kunna fatta kloka beslut för framtiden?*

Länsstyrelsen Jönköpings Län (2007) [online] 070313, Tillgänglig: <http://www.f.lst.se/varverksamhet/lantbruk/eusjordbruksstod.4.c79809f665b806047fff6860.html>

Market (2007) [online] 070530, Tillgänglig: <http://www.market.se/>

MOEK (Mellansvenska Odlare ekonomisk förening) (2006) *Moek*, [online] 061205, Tillgänglig: <http://www.moek.com/moek>

Mindtools (2006) [online] 070610, Tillgänglig: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Naisbitt, J (1982) *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books

Nelke M. (2006), *Bevaka din omvärld*, Liber AB, Malmö

Netto (2006) [online] 070307, Tillgänglig: <http://www.netto.se/internet/nettos/menu/main.nsf?Open>

Noviflora (2007) [online] 070530, Tillgänglig: http://nm.noviflora.nl/prg/newsmaker?firm=noviflora_holland&lng=ZW

PlanetRetail (2007) [online] 070530, Tillgänglig: <http://www.planetretail.net/Home/aboutus.aspx?ServiceID=16>

Popcorn, F. (1992) *The popcorn report*. Collins publishing.

Porter M. E. (1983), *Konkurrensstrategi, tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, (Gustafsson K-E., Täckmark S-E. övers.) ISL Förlag, Göteborg

Reed Business (2007) [online] 070815 Tillgänglig:
http://www.reedbusiness.com/global/index.asp?layout=gbl_inside&articleid=CA406442

SABA (2005) [online] 070223 Tillgänglig: <http://www.saba.se/>

SAC (2006) [online] 070215 Tillgänglig:
<http://www.sac.ac.uk/learning/geography/agriculture/thecap/caphistory>

SCB (2007) [online] 070530, Tillgänglig:
http://www.scb.se/templates/Listning1____44031.asp

SJV (2007) Marknadsöversikt – färsk frukt och grönsaker Rapport 2007:1

SJV (2007) b [online] 070530, Tillgänglig:
<http://www.sjv.se/omjordbruksverket.4.7502f61001ea08a0c7fff122625.html>

Statoil (2006) Statoildetaljhandel, [online] 070307, Tillgänglig:
http://www.statoildetaljhandel.se/FrontServlet?s=sdh&state=sdh_dynamic&viewid=95521&showMenu=6

Supermarket (2006) En stor vinnare – en stor förlorare, nr 2-3, vem är vem 2006

Susning.nu (2004) ICA-Express, [online] 070307, Tillgänglig:
http://susning.nu/ICA_Express

Svenska Odlarlaget (2007) [online] 070530, Tillgänglig:
<http://www.svenskaodlarlaget.se/>

Sydgrönt (2007) [online] 070530, Tillgänglig:
<http://www.sydgront.se/document.asp?levelid=119&objectid=580&type=2>

Talarforum (2008) [online] 080526, Tillgänglig:
<http://www.talarforum.se/talare/presentation/bengt.wahlstrom/23/55/bengt.wahlstrom.html>

The Greenery (2007) [online] 071130,
Tillgänglig: <http://www.thegreenery.com/?pag=212>

Tillväxt Trädgård (2008) [online] 080320 Tillgänglig:
<http://tillvaxtprogram.slu.se/gem/default.aspx?p=10>

Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M. & Chung, H.M. (2002), *Electronic commerce from a managerial perspective*. 2nd ed. Pearson education New Jersey USA.

Vakblad voor de Bloemisterij (2007) nr 18, årgång 62.

VBA (2007) [online] 070530, Tillgänglig: <http://www.vba.com/Over%20ons.aspx>

Viola (2006) *Gårdsstöd till frukt, grönt och potatis*. Nummer 23.

Viola (2007) [online] 070530, Tillgänglig:
<http://www.gro.se/index.asp?IdSection=24&show=news>

Wahlström, B. (2004), *Ordning & Oreda – omvärldsanalys för beslutsfattare*. Liber
Ekonomi Malmö

Wahlström, B (2002) *Guiden till upplevelsesamhället – Från musik & museer till sushi & spa*, SNS Förlag.

Weerman (2007) [online] 070220, Tillgänglig:
<http://www.weerman.nl/en/organisatie/weerman-en.htm>

ÖTH-blommor AB (2006), *ÖTH-blommor AB*, [online] 061205, Tillgänglig:,
<http://www.moek.com/blommor>