

Ökat värde i svensk prydnadsväxtodling – en strategi för BOOST

SOPHIA FRANZÉN, LENA EKELOUND

Tillväxt Trädgård-projektet Boost för svenska prydnadsväxter, formulerat av odlarnas företrädare inom GRO Prydnadsväxter, har haft som övergripande målsättning att öka värdet av den svenska odlingen. I detta faktablad presenteras en bild över branschen, värdekedjan, konkurrensen och marknadsförhållandena. Förutom intervjuer med branschfolk i värdekedjan i Sverige och Holland, har en koppling till strategimodeller och genomgång av statistiken gjorts.

Öka värdet av svensk prydnadsväxtodling

Boost-projektets syfte har varit att finna strategier för hur de svenska odlarna ska kunna åstadkomma en värdeökning, genom att komma med konkreta förslag på hur enskilda odlare kan agera samt säkerställa att gemensamma resurser utnyttjas på bästa sätt. Frågan om de gemensamma resurserna, som exempelvis LRF GRO, Svenskt Sigill och Blomsterfrämjandet, har varit central. En intervjuundersökning riktad till 17 anonyma aktörer i värdekedjan utfördes av konsult Janet Abrahamsson, som också har sammanställt och tolkat resultaten i en rapport, i det följande kallad GRO-rapporten (GRO Prydnadsväxter 2014). Aktörerna valdes ut av Pryseks referensgrupp och utgjordes av marknadsaktörer, från sticklingsodlare till detaljistled, men också intresseorganisationer i branschen och representanter för de gemensamma resurserna. Frågorna fokuserade på ”hur de ser på den svenska prydnadsväxtodlingen; dess styrkor, svagheter, hot och möjligheter nu och framöver, d.v.s. visa hur spelplanen ser ut genom att göra en s.k. SWOT-analys”: strengths (styrkor), weaknesses (svagheter), opportunities (möjligheter), threats (hot). Odlarna betraktas i projektet ”inte som konkurrenter till varandra i det sammanhanget, utan antas ha ett gemensamt intresse av att branschen ska utvecklas positivt”.

GRO-rapportens SWOT-analys

Ett mål med Boost-projektet har varit att ”En strategiplan ska göras för ’hela näringen’, dvs. odlare och deras producent- och intresseorganisationer”. GRO-rapporten rekommende-



Bild 1: Trade Fair Aalsmeer 2014. Foto: Sophia Franzén

rar att de gemensamma resurserna – Prysek, Blomsterfrämjandet och Svenskt Sigill – utnyttjas bättre, som samordnare i kedjan, länk till konsumenterna respektive kommunikatorer av värden. Rapportens SWOT kan sammanfattas som följer.

Styrkor: Hög kvalitet och odlingskompetens, marknadsnärhet.

Svagheter: Brister i produktutveckling, i säljfokus och i samarbete

Slutsatserna om de externa faktorerna är svårare att uttyda. Hård konkurrens om konsumenterna tolkas i rapporten som att alla i värdekedjan har intresse av att lämna lågprisstrategin och en öppenhet för att börja samarbeta. En annan möjlighet beskrivs som ett ökat intresse för närodlat och hög produktkvalitet. Hoten var, förutom lågprisstrategi och lockvaror, konkurrens från utländska odlingsföretag, minskat växtintresse och ett nytt samhälle, som ställer nya krav på anpassning.

En kompletterande omvärldsanalys

Som en komplettering till intervjuerna i SWOT-studien har särskilt frågan om konsu-

menttrender, trender på marknaden och produktutveckling ägnats fortsatta undersökningar. En annan fråga som diskuterats närmare är importkonkurrensen, främst de exporterande länder som konkurrerar med sina växter på en svensk marknad. På International Floriculture & Horticulture Trade Fair (Aalsmeer nov 2014) intervjuade Sophia Franzén sex holländska företag – grossister och/eller producenter av prydnadsväxter – om hur de ser på den svenska konsumenten och om de har någon uppfattning om svenska odlare. De fick också frågor om hur de arbetar med trender och produktutveckling. Dessa frågor diskuterades också särskilt med företrädare för den svenska värdekedjan i fem kortare intervjuer (Saba Blommor, Plantagen, Mäster Grön, Blomsterfrämjandet, en odlare).

Vad är prydnadsväxtbranschen?

I officiell statistik delas prydnadsväxterna in dels efter odling på friland och i växthus, dels i produktgrupper; plantskoleväxter, sticklingar, snittblommor, lökblommor, krukväxter och utplanteringsväxter. I projektet fokuseras på växthusodlade produkter. Prydnadsväxterna kommer ofta bort då trädgårdsnäringen beskrivs som en del av lantbruket och livsmed-

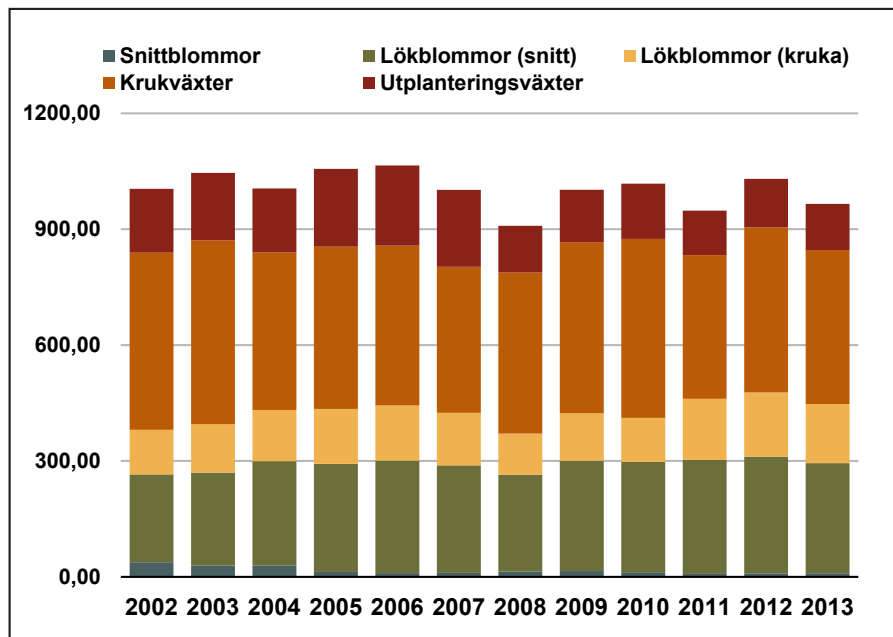


Diagram 1. Utveckling av produktionsvärde uppdelat på produkttyp 2003-2013, milj. kr
Källa: Jordbruksverket, 2014

elssektorn. Livsmedel är föremål för politiska mål och behovet av en svensk livsmedelsstrategi uttrycks åter, hösten 2014, från politikerna. I Konkurrenskraftsutredningen (SOU 2014:38) beskrivs trädgårdsnäringen summariskt med endast en referens till prydnadsväxter (s.26-27):

”Sedan 1995 har produktionen inom trädgårdsodlingen generellt sett ökat, både inom friland- och växthusodling. Produktionsökningen gäller i synnerhet frukt och grönsaker som äpplen, lök, gurka och morot och även blommor, t.ex. svenska tulpaner. Produktion av krukväxter och tomater har däremot minskat över tid.”

En sammanfattande bild är alltså att tulpaner går bra och krukväxter sämre. I Marknadsöversikt 2013- prydnadsväxter (Daraghme & Johansson 2013) ges den mest aktuella bilden över marknaden, men produktionsstatistik samlas bara in vart tredje år, senast 2011. En uppdatering av statistiken har gjorts genom att senast tillgängliga data från trädgårdsundersökningen gjord av Jordbruksverket (2014) inkluderats vilken innehåller statistik från 2012 och 2013.

Diagram 1 visar utvecklingen av produktionsvärde uppdelat på produkttyper. Dessa uppgifter är ungefärliga men tyder ändå på att värdena har hållit sig tämligen konstanta runt en mdkr, med undantag för lågkonjunkturåret 2008. Man ska då veta att volymerna ökat och priserna sjunkit. Data tillåter inte närmare analyser av utvecklingen.

En komplex värdekedja

Värdekedjan är den kedja av aktiviteter som ett företag utövar för att i slutändan skapa en produkt eller tjänst som genererar intäkter. Värdekedjan beskriver inte bara företags aktiviteter, utan kan även beskriva de delar en bransch innehåller, från råmaterial till slutlig produkt. Genom hela kedjan ska ett värde adderas till produkten. (Finne, 2008). Inom prydnadsväxtbranschen är värdekedjan därför den kedja produkten löper igenom från det att en lök eller småplanta produceras till dess att blomman eller växter når slutkonsumenten. Figur 1 visar hur värdekedjan i prydnadsväxtbranschen är uppbyggd och vilka aktörer som agerar inom branschen.

Ju närmare konsumenten man kommer, desto större är koncentrationen. På detaljistsidan verkar dagligvaruhandeln (Ica, Coop, Axfood) och de stora växtkedjorna Plantagen och Blomsterlandet expanderar. Hur mycket av verksamheten som utgörs av växter är omöjligt att uppskatta. Plantagen AB, ägt av APAX, omsätter drygt 1,3 mdkr och visar på tillväxt 2013 efter relativt konstant bruttoomsättning under några år. Blomsterlandet, ägt av Stena Adactum, omsätter knappt 1,1 mdkr. Fackblomsterhandeln består av en mängd butiker och rörligheten är stor. Interflora AB, som omfattar 330 anslutna butiker, har en omsättning på ca 235 Mkr, kontinuerlig ökande och med en fördubbling på tio år (www.allabolag.se). På köparsidan finns också så kallade

branschglidare, på möbel- och byggsidan: IKEA, med växter som en del i inredningskonceptet; tyska Hornbach Bygg- och trädgårdsmarknad, med en expanderande garden center-del.

Figuren synliggör inte att en aktör kan ha flera roller i värdekedjan. Odlare kan ha integrerat nedströms till grossistverksamhet, detaljist kan ha egna odlingar och den odlarägda föreningen, Mäster Grön, importerar också kompletterande produkter. En likande situation råder i Holland, vilket framkom via våra intervjuer, där vissa företag var både producenter och grossister. Detta visar på att branschen är komplex och att aktörerna inte alltid har renodlade roller, vilken är viktigt att ha i åtanke när branschens strategi diskuteras.

Importkonkurrens från Holland

Importen av prydnadsväxter uppgick 2011 till ett värde av 2,6 mdkr, varav 850 milj. kr för krukväxter, vilka minskar i förhållande till snittblommor. Importvärdet av krukväxter är alltså ungefär dubbelt så högt som värdet av inhemska produktion. Närmare två tredjedelar kommer från Holland, som också ökat sin andel på bekostnad av exempelvis Danmark. Jämförelser på mer specificerad nivå omöjliggörs av olikheter i data. Ett antagande är att importerade snittblommor har tagit marknadsandelar av svenska blommande krukväxter, men detta har inte gått att bekräfta.

En holländsk bild av svensk marknad

I GRO-rapporten (2014) framkommer att utländska företag inom prydnadsväxtbranschen ses som affärsmässiga och starka konkurrenter, som anses ha stor kunskap kring konsumentmarknaden och kompetens i produktutveckling – områden där de svenska odlarna anses ha brister. Våra intervjuade holländska företag hade en samstämmig bild av den svenska konsumenten som en köpstark konsument. Flertalet ansåg dessutom att de tillhör det högsta segmentet, som efterfrågar produkter av hög kvalitet och är beredda att betala för denna. Därför ses Sverige som en intressant marknad att agera på och man vill gärna vill ta marknadsandelar. Gällande de holländska företagens syn på svenska odlare och grossister sa de sig ha liten kunskap om hur dessa arbetar. Uppfattningen var dock att svenska odlare ofta är familjeföretag som odlar småskaligt. Detta ansågs som en nackdel då de menade att större odlingar, som de i Holland, kan ge ekonomiska skalfördelar och även högre lönsamhet. Småskaliga odlingar med en liten diversifiering ansågs riskfyllda om efterfrågan svänger.

Flora Hollands nya strategiplan

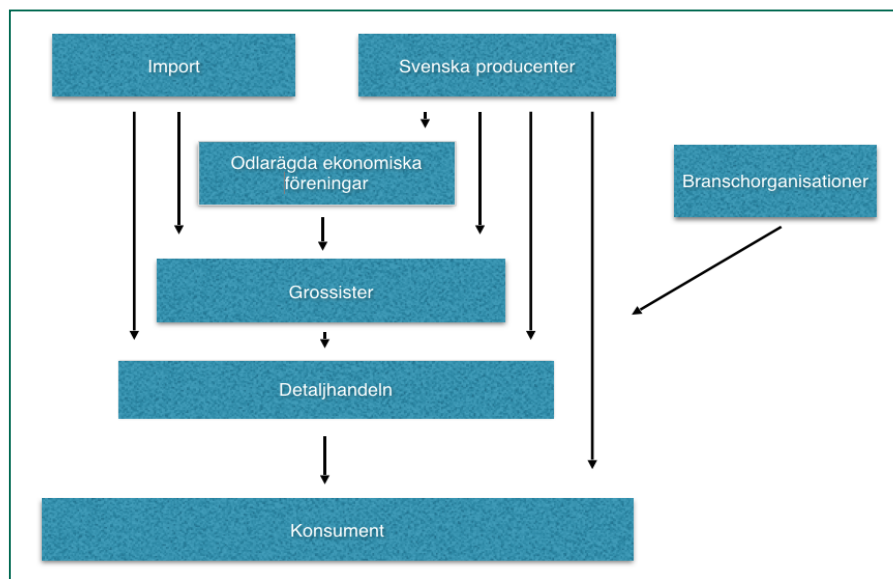
I den kooperativa organisationen Flora Hollands strategi, 'FloraHolland 2020' (2014), anges konsumenttrender som den viktigaste utgångspunkten: Värdekedjan drivs alltmer av konsumenter, som ställer ökande krav på företagets samhällsansvar och hållbarhet, men också på tillgänglighet och bekvämlighet, exempelvis genom ökad internethandel. Man spår också en tydligare uppdelning mellan ett lägre konsumentsegment som kräver högre kvalitet, men till lågpris, och ett toppsegment som är beredda att betala för värde.

Konsumenttrender- mode eller heminredning

De holländska intervjupersonerna framhöll vikten av att följa trender när det gäller utveckling av nya prydnadsväxter och såg ett samband mellan att följa trender och lyckas med försäljningen. Olika strategier framkom. Ingen ansåg sig vara beroende av branschorganisationers trendspaning, utan man inhämtade information själv. Några av företagen menade att man måste följa de stora modehusens trender vad gäller färger och former då dessa hänger samman med vad kunden efterfrågar. Vissa företag angav att sociala media, som Facebook, var en annan viktig källa för att finna trender, medan andra påpekte att det kan vara svårt att fånga upp och urskilja trender den vägen. Förutom att leta trender via modehusen, angav flera i Holland vikten av att vara nära marknaden och konsumenterna, eftersom de driver fram trender och önskningsar om nya produkter, som företagen måste vara snabba på att anamma. Ett företag besökte därför själv konsumentmarknader, för att se vad som efterfrågas, ett annat hade snabbt vidareutvecklat en av sina produkter när efterfrågan på den ökade.

När vi ställde motsvarande frågor om trender och konsumenter i den svenska värdekedjan, blev svaren mer kopplade till att växterna ska passa in i den rådande heminredningsstilen, där för övrigt också konstgjorda växter har en plats. Man måste försvenska de trender som ses i omvärlden, då den svenska konsumenten anses som mer traditionell. De stora köparna underströk att också svenska odlare är mycket traditionella och hela tiden ligger efter vad gäller trender.

Något som flertalet, i Holland såväl som Sverige, påpekar är att de ser en ökad trendkänslighet. Man ser också en generationsväxling, där yngre konsumenter önskar mer lätt-skötta växter som inredningsdetalj snarare än som en prydnadsväxt i sig. Företag måste vara medvetna om denna förändring. Denna slutsats om konsumenten överensstämmer väl med GRO-rapporten.



Figur 1. Värdekedja för prydnadsväxter.

Produktutveckling

Trots hög produktkvalitet anger GRO-rapporten brist på produktutveckling som en svaghet hos de svenska odlarna. I marknadsföringslitteraturen utgår konsumentbaserad produktutveckling från att det är viktigt att företagen är känsliga för att fånga upp konsumenttrender och ta till sig dessa i utvecklingen av nya produkter (van van Trijp & Steenkamp, 2005; Costa & Jongen, 2006). Vikten av att utveckla nya produkter utifrån konsumenten och marknads behov poängteras starkt av de holländska intervjupersonerna. I de specialiserade holländska företagen, som verkar på en världsmarknad, finns helt andra resurser till produktutveckling än i Sverige.

När vi ställde motsvarande frågor om synen på produktutveckling och sortiment i den svenska värdekedjan blev bilden att odlingen är småskalig, resurssvag, säsongdriven och fokuserad på en hemmamarknad. Producenterna består av familjeföretag, där man odlar det man alltid gjort. Samtidigt är vissa odlare skickliga trendspanare, som håller noga koll på efterfrågan och anpassar sig till den. Flera av intervjupersonerna nämnde att de utländska odlarna har ett bredare sortiment och också mer avancerade och fina förpackningar och emballage som kunden efterfrågar.

Vi letade efter synpunkter kring produktutveckling, utveckling av sortiment, förpackningar, nya användningsområden, men den bild som träder fram är att svenska odlare är just odlare, snarare än företagare; växtfokuserade, kvalitetsmedvetna, låter odlingen ta sin tid. Men inte särskilt innovativa. Tilläggs kan

att ingen av våra intervjupersoner har framhållit att växtens ursprung är en konkurrensfördel, utan snarare att man ska fokusera på andra värden. Den svenska konsumenten ses som köpstark, både av holländska och svenska branschrepresentanter, vilket borde vara en faktor att utnyttja mer.

SWOT som beslutsunderlag

SWOT är ett allmänt använt men också ifrågasatt verktyg för strategiska beslut (Hill & Westbrook 1997; Chermack & Kasshanna, 2007). Modellen utvecklades i tider av stabila marknader, medan marknader blir alltmer diversifierade och dynamiska (som konstaterade redan 1997). Då är det heller inte så konstigt att resultaten sällan används i strategiarbetet. Oftast tas en utgångspunkt i en brainstorming, som leder fram till listor med oklart formulerade faktorer utan rangordning eller prioritering. Denna invändning kan man ha också mot projektets SWOT.

Analysen ska utgå från nuvarande strategi i en organisation. Ett problem är att organisationen svensk prydnadsväxtodling knappast kan beskrivas som en beslutsenhet. De som deltog i intervjustudierna har inte samma mål. I GRO-rapporten framhålls att aktörer inom handeln är öppna för samarbete och dialog med odlarna, samtidigt som brist på samarbete är en svaghet. Köparna kan exempelvis inte förväntas vilja betala mer för produkterna, för att öka värdet hos sina leverantörer. Skillnader finns vad gäller förhållandet till importen, men också vad gäller marknadsföringssamarbe-

ten. Ett tydligt exempel är den årliga tulpankampanj som holländska lökföretag och svenska tulpanodlare bedriver tillsammans med Blomsterfrämjandet och där leverantör och producent har ett gemensamt försäljningsmål.

Ett dilemma med en strategisk bedömning av branschen är att olika företag verkar på olika marknader. I branschbeskrivningar utgår man från produkten, men en marknadsföringsriktad definition är att se till vilka behov som en produkt eller tjänst ska tillfredsställa; som present, heminredningsdetalj, ett levande föremål för skötsel, modedetalj med uttryck för personlighet. Att koncentrera en konkurrenskraftsanlys på de produkter som antas vara konkurrenter ur ett fysiskt perspektiv leder därför lätt fel.

Slutsatser

Frågan är hur resultaten från projektet ska användas av branschen. SWOT kan ses mer som ett diskussionsunderlag än som ett beslutsunderlag eller användbart strategiskt verktyg. Det är köparna som har definierat producenternas styrkor och svagheter. Ett steg är att prydnadsväxtodlarna själva gör en motsvarande självanalys.

Då en utgångspunkt, och en slutsats i GRO-rapporten, har varit att branschen ska utnyttja sina "gemensamma resurser" bättre, blir rekommendationen, enligt det resursbaserade synsättet (Barney 1991) att noga identifiera vilka resurser, kärnkompetenser och kapaciteter som ska utvecklas och hur det ska göras. Dessa resurser kan då utgöra en grund för tillväxt och utveckling av företagen, kanske även på en större marknad än den inhemska. Att samverka i värdekedjan (Prysek), stärka cer-

tifiering och varumärke (Svenskt Sigill, Mäster Grön) och kommunicera med konsumenten (Blomsterfrämjandet) är några vägar till tillväxt. Den omvärldsanalys som utförts inom projektet, kring exempelvis importkonkurrens och konsumenttrender ur marknadsaktörernas synvinkel, blir med nödvändighet en ögonblicksbild. Detta aktualiserar behovet av kontinuerlig omvärldsanalys som bas för systematiskt produktutvecklingsarbete - uppgifter som med fördel kan utföras i samarbete med forskning.

Referenser

- Alla Bolag 2014. www.allabolag.se hämtat 2014-10-28
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1:99-120
- Chermack, T. J. & Kasshanna, B. K. 2007. The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, Vol, 10, ss. 383-399.
- Costa, A.I.A. & Jongen, W.M.F. 2006. New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology*, Vol.17, ss. 457-465.
- Daraghme, R. och Johansson, K. 2013. *Marknadsöversikt 2013- Prydnadsväxter*. Rapport 2013:5. Jönköping: Jordbruksverket.
- Finne, S & Sivonen, H. 2009. *The Retail Value Chain: How to Gain Competitive Advantage Through Efficient Consumer Response (ECR) Strategies*. London: Kogan Page Limited.
- Flora Holland 2020 2014. www.floraholland.com/floraholland2020 hämtat 2014-10-10

GRO Prydnadsväxter/Think Do & Grow. 2014. Boost för svenska prydnadsväxter. Resultatrapport från individuella intervjuer http://www.lrf.se/PageFiles/52198_Boost-rapport.pdf

Hill, T. & Westbrook, R. 1997. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, vol 30, ss. 46-52.

Jordbruksverket 2014. *Trädgårdsundersökningen 2013. Kvantiteter och värden avseende 2013 års produktion*. Serie: JO 28 SM 1401 (Sveriges officiella statistik, statistiska meddelande).

Konkurrenskraftsutredningen 2014. Tillväxt och värdeskapande. Konkurrenskraft i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring. SOU 2014:38, Stockholm.

van Trijp, J.C.M. & Steenkamp, J.E.B.M. 2005. Consumer-oriented New Product Development: Principles and Practice. I: Jongen, W.M.F & Meulenberg, M.T.G. (red), *Innovation in Agri-food Systems: Product Quality and Consumer Acceptance*. Nederländerna: Wageningen Academic Publishers, ss. 87-119.

Faktaruta

- Faktabladet är utarbetat inom LTV-fakultetens institution för Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi
- Arbetet har finansierats av Tillväxt Trädgård.
- Projektansvarig: GRO LRF
- Författare: Lena Ekelund, Lena.Ekelund@slu.se och Sophia Franzén, fek. kand.
- På webbadressen <http://epsilon.slu.se> kan detta faktablad hämtas elektroniskt

Tillväxt Trädgård

Är ett projekt som syftar till att ge förutsättningar för ökad konkurrenskraft och tillväxt inom trädgårdsnäringen genom nytänkande och samarbete.

Projektet finansieras av Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling: Europa investerar i landsbygdsområden, SLU, LTJ-fakulteten Alnarp, LRF/GRO, Hushållningssällskapen i Malmöhus, Halland och Kristianstad, Lovang Lantbrukskonsult AB, Mäster Grön samt Prysek.

