UNIVERSITY OF COPENHAGEN

Københavns Universitet

SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor

Hansen, Henning Otte

Publication date:
2018

Document version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Hansen, H. O. (2018). *SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor*. Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet. IFRO Rapport Nr. 277

Download date: 13. nov.. 2026

INSTITUT FOR FØDEVARE- OG RESSOURCEØKONOMI
KØBENHAVNS UNIVERSITET

IFRO Rapport

SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor

Henning Otte Hansen

277

IFRO Rapport 277

SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor

Forfatter: Henning Otte Hansen

Faglig kvalitetssikring: Tove Christensen

Udgivet juni 2018

ISBN: 978-87-92591-96-8

Rapporten er udarbejdet for Landbrugsstyrelsen i henhold til aftalen mellem Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi og Miljø- og Fødevareministeriet om forskningsbaseret myndighedsberedskab.

IFRO Rapport er en fortsættelse af serien FOI Rapport, som blev udgivet af Fødevareøkonomisk Institut. Se hele rapportserien på http://www.ifro.ku.dk/publikationer/ifro_serier/rapporter/

Se også myndighedsaftalte udredninger på www.ifro.ku.dk/publikationer/ifro_serier/udredninger/

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi
Københavns Universitet
Rolighedsvej 25
1958 Frederiksberg C
www.ifro.ku.dk

Indholdsfortegnelse

Indledning
Baggrund for opgaven og opgavens indhold 3

Beskrivelse af den danske frugt- og grøntsektor 4

SWOT-analysen 12

Fra SWOT og TOWS til ændring af konkurrencevilkår 14
Indledning 14
Typer af rammevilkår 14

Grundlaget for SWOT-analysen - en sektorvurdering 18
Konklusion på sektorvurderingen..... 28

SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor 29
Styrker 29
Svagheder 33
Muligheder 37
Trusler 41
Konklusion på SWOT-analysen 44

Identifikation af behov, mulige tiltag og initiativer 46
Indledning 46
Initiativer og anbefalinger 46
Vurdering af overordnede principper vedr. en fremtidig PO-ordning 52
Indikatorer 54

Effektmåling 56
Mulige metoder til effektmåling - særlige forhold 56
Konkrete effektmålinger 57

Kilder 61

Indledning

Baggrund for opgaven og opgavens indhold (defineret af Landbrugsstyrelsen)
Europa-Kommissionen har bedt Landbrugsstyrelsen opdatere den Nationale Strategi for markedsordningen "Tilskud til Producentorganisationer inden for frugt- og grøntsagssektoren" (PO-ordningen), herunder en ny Miljøpositivliste mv.

Europa-Kommissionen har i kraft af et nyt forordningsgrundlag, bla. med nye og ændrede effektkrav til miljøaktioner. Det giver en særlig anledning til at få den forordningsbestemte opdatering af den nationale strategi forelagt som forudsætning for fortsat EU-medfinansiering. Dertil kommer, at Danmark desværre er ramt af en underkendelsessag på PO-ordningen. Den sag rejser kraftig kritik af den danske implementering af PO-ordningen. Derfor må det forventes, at EU-revisionen vender tilbage og sætter yderligere fokus på den danske implementering. Her vil en manglende opdatering af den Nationale Strategi med sikkerhed blive et fokuspunkt. EU-forordningen definerer, hvilket indhold der skal indgå i den Nationale Strategi.

Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet, er (og har tidligere også været) nøgleaktør i arbejdet med at lave:

- SWOT-analyse
- Analyse af frugt- og grøntsektoren i Danmark
- Beregning af PO-ordningens effekt, herunder hvordan forskellige faktorer har betydning for effekt af ordningen
- Virkninger af den tidligere strategi
- Anbefalinger til nye strategiske mål

(indhold defineres i EU-gennemførelsesforordningen 892/2017 Bilag I).

Arbejdet med opdatering af den nationale strategi ønskes gennemført januar-februar 2018.

Det er vigtigt, at erhvervet inviteres til at bidrage til arbejdet med den nye nationale strategi. Der gennemføres en workshop med deltagelse fra Erhvervet den 28. januar 2018.

Beskrivelse af den danske frugt- og grøntsektor

Den danske frugt- og grøntsektor er på mange måder en kompleks, vidtfavnende og heterogen sektor:

Den vertikale værdikæde dækker alle led fra forsyning, primærproduktion, engrosafsætning, forarbejdning til endelig afsætning.

Den horisontale dimension dækker produktionsgrenene frilandsgrøntsager, væksthusgrøntsager, frugt og bær samt champignons. Dertil kommer, at produktionen finder sted på både gartnerier og deciderede landbrug. Endeligt kompliceres det af, at frugt- og grøntsektoren sammen med blomster- og potteplantesektoren er en del af gartnerierhvervet.

Denne delvise sammenblanding med landbrugserhvervet betyder også, at datagrundlaget til tider kan være usikkert, da det i hvert enkelt tilfælde afhænger af, hvordan man definerer og afgrænser frugt- og grøntsektoren.

Den danske frugt- og grøntsektor har dermed både horisontale og vertikale dimensioner, og der optræder både virksomheder, brancher og produkter i sektoren.

Figur 1 (side 5) illustrerer således elementer og flows i den danske frugt- og grøntsektor.

Figur 1 viser
- værdikæden (sektorer og flow) fra forsyningsleddet til afsætning i detailleddet.

- eksempler på væsentlige produkter eller serviceydelser, som indgår i hvert enkelt led i værdikæden.

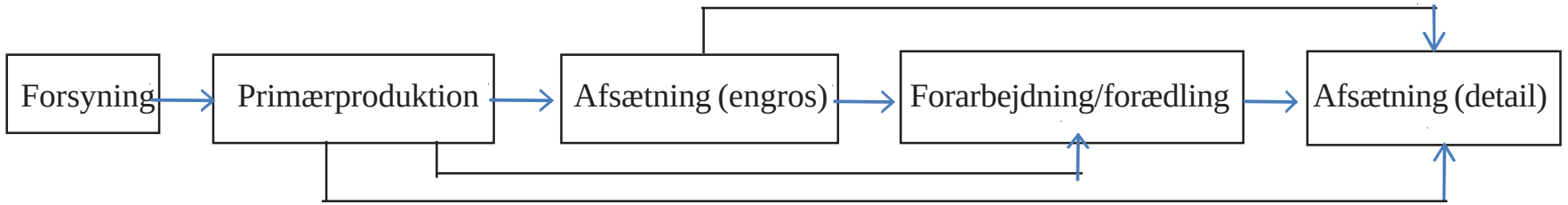
- eksempler på væsentlige brancher (homogene grupper af virksomheder) i hele værdikæden.

- eksempler på virksomheder i hele værdikæden. De relevante producentorganisationer er her specifikt markeret.

Frugt- og grøntsektoren (også benævnt frugt- og grøntsagssektoren, frugt- og grøntsagserhvervet) omfatter som nævnt dele af både gartneriet og landbruget. Det er således ikke altid entydigt, om f.eks. gulerodsproduktionen kommer fra landbruget eller fra gartneriet.

Frugt- og grøntsektoren består af flere sektorer (delsektorer):
- frilandsgrøntsager
- væksthusgrøntsager
- frugt og bær
- champignon.

Figur 1. Den danske frugt- og grøntsektor



Produkter/ Ydelser	Planteværn Gødning Energi Frø- og udsæd Emballage Maskiner Bygninger Kapital F&U, rådgivning Uddannelse	Frilandsgrønsager Væksthusgrønsager Frugt og bær Champignon	Distribution Logistik Markedsføring Branding Kvalitetssikring	Saft Juice Marmelade Salater Øvrige tilberedte varer
Branche	Kemisk industri Energisektor Frøbranche Grovvaresektor Finansiel sektor Konsulentbranche	Gartneri Frugtavl Landbrug	Engroshandel med frugt og grøntsager Producent-/leverandør-foreninger	Frugt- og grøntsagsindustrien Saft- og juiceindustrien	Detailforretninger Frugt- og grønsagsbutikker Lokale grøntorv Gårdbutikker
Virksomheder (Eksempler)	Garta Green-Team Gartnernes Forsikring SeedCom Nordea DLG Danish Agro		GASA-NordGrønt* GASA-Odense* GASA-Kolding-Holstebro Copenhagen Markets	GASA-NordGrønt* GASA-Odense* DLG Food Flensted Agrana Rynkeby CO-RO FOOD Orkla Foods Ardo	Coop Dansk supermarked Rema 1000 Årstiderne m.m.

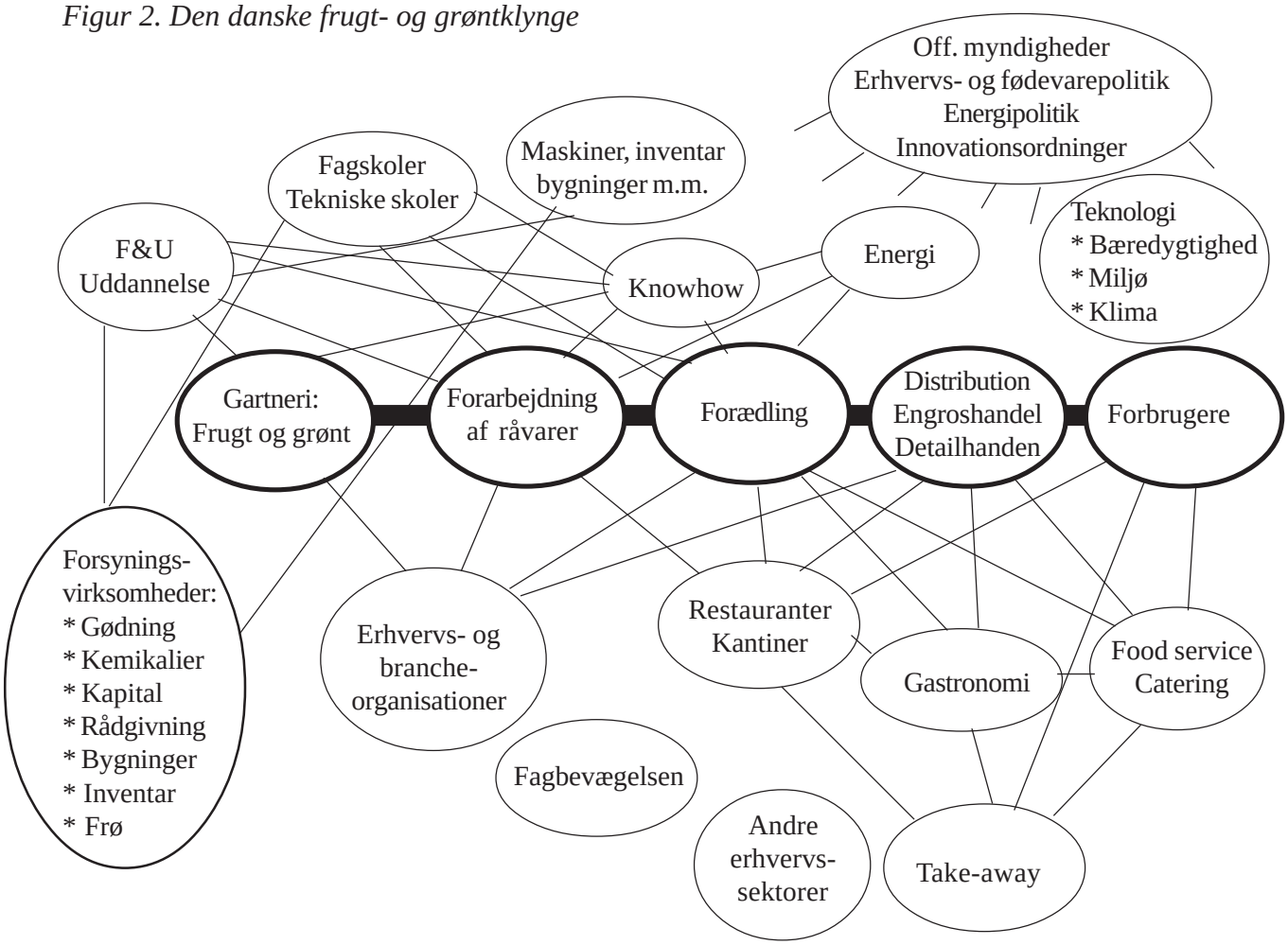
* = Godkendt PO

Champignons og kartofler er formelt set ikke grøntsager, men i flere tilfælde betragtes disse produkter som en del af frugt- og grøntproduktionen.

Udover frugt- og grøntsektoren taler man ofte om frugt- og grøntklyngen (eller gartneriklyngen eller den grønne klynge). Klyngen er mere omfattende end sektoren.

En illustration af den danske frugt- og grøntklynge er vist i figur 2.

Figur 2. Den danske frugt- og grøntklynge



Kilde: Egen fremstilling

Som det ses af figuren, har den danske frugt- og grøntklynge berøringsflader med mange erhverv, sektorer og brancher uden for det egentlige primære frugt- og grønterhverv.

Figuren viser også, at klyngen er både horisontalt og vertikalt integreret. Den vertikale integration i værdikæden - fra jord-til-bord - er central. Hele vejen fra forskning og udvikling, forsyning, produktion til forarbejdning, forædling og afsætning er sammenhængende.

En stadig stigende andel af den samlede produktionsværdi fra den danske frugt- og grøntproduktion kommer fra godkendte producentorganisationer, PO'er.

Den samlede værdi af produkter, som PO'er har afsat, steg fra 581 mio. kr. i 2009 til 946 mio. kr. i 2016, hvilket svarer til en stigning på 63 pct. I samme periode steg den samlede produktionsværdi af grøntsager, champignon samt frugt og bær fra 1.699 mio. kr. til 1.783 mio. kr. – svarende til en stigning på 5 pct., jfr. tabel 1.

Tabel 1. Produktionsværdi (mio. kr.) for grøntsager, frugt, champignon og bær i Danmark samt samlet værdi af produkter, som PO'er har afsat.

	Væksthus-grøntsager	Frilands-grøntsager	Cham-pignons	Frugt og bær	Ialt	PO-produktions-værdi, mio. kr	PO-produktions-værdi, pct.
2006	537	543	76	206	1.362		
2007	538	636	74	254	1.502		
2008	557	753	66	289	1.665		
2009	557	785	64	293	1.699	581	34,2
2010	504	757	56	275	1.592	790	49,6
2011	537	834	60	347	1.778	840	47,2
2012	531	908	64	321	1.824	803	44,0
2013	575	988	71	379	2.013	810	40,2
2014	572	1.060	68	326	2.026	832	41,1
2015	548	940	63	319	1.870	881	47,1
2016	548	868	63	304	1.783	946	53,1

Anm.: PO-produktionsværdi = værdi af alle produkter, som PO'er har afsat.
Produktionsværdi er ab gartneri/landbrug. PO-produktionsværdi er ab PO-enhed

Kilder: Landbrugsstyrelsen (2018), Danmarks Statistik (2018) samt Hansen, H. O. og Bonnichsen, O. (2012)

Som tabellen viser, har der set over hele perioden 2009-16 været en betydelig stigning i PO-produktionsværdiens andel af den samlede produktionsværdien. Andelen er således steget fra 34 pct. til 53 pct. Det viser, at PO'erne har fået en markant stigende betydning i perioden.

For 2018 er der to godkendte PO'er i Danmark, nemlig GASA Nordgrønt A.m.b.A. (GNG) og Gasa Odense Frugt-Grønt A.m.b.A. (GO).

I årene 2001-16 ejede GNG og DLG hver halvdelen af Gasa Nord Grønt I/S, men i 2016 overtog GNG hele ejerskabet. GNG begrundede købet med, at det ville styrke selskabet som salgsorganisation at blive ejet 100 procent af dem, der har produktion og salg af frugt og grønt som deres absolutte kerneforretning. Man vurderede, at de ville være de optimale ejere af GNG, og at de ville kunne udvikle virksomheden endnu bedre, end tilfældet er med den nuværende konstruktion (Rømer, 2016).

Udviklingen i væsentlige nøgletal for de to PO'er fremgår af tabel 2 og 3.

Tabel 2. Økonomiske nøgletal for Gasa Nord Grønt A.m.b.A.

Gasa Nord Grønt A.m.b.A.															
CVR: 54550715															
1.000 kr.	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Nettoomsætning	283.664	351.336	375.235	422.181	544.005	614.149	653.626	670.040	742.566	741.631	802.903	798.876	773.220	826.274	875.115
Resultat af ordinær primær drift										3.270	3.692	4.622	4.872	5.754	9.688
Resultat før finansielle poster										3.269	2.684	3.818	3.792	4.230	8.460
Resultat af finansielle poster									-452	-728	-383	-528	-532	-532	-1.753
Årets resultat	618	914	1.268	2.802	3.387	16.201	3.067	2.677	2.673	2.291	2.073	3.040	3.038	3.503	7.529
Balance															
Balancesum	15.311	16.253	26.621	35.733	73.589	106.845	103.605	109.525	121.701	62.112	73.834	67.792	77.830	74.453	104.737
Investering i materialle anlægsaktiver										0	2.519	0	1.231	798	159
Egenkapital	14.433	15.347	16.615	19.417	22.804	39.005	38.072	36.002	37.384	37.921	37.865	37.972	31.159	31.951	39.259
Ansvarlig lånekapital															7.956
Nøgletal i pct.															
Afkastningsgrad										5,3	3,6	5,6	4,9	5,7	8,1
Resultatgrad	0,2	0,3	0,3	0,7	0,6	2,6	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,9
Soliditetsgrad	94,3	94,4	62,4	54,3	31,0	36,5	36,7	32,9	30,7	61,1	51,3	56,0	40,0	42,9	37,5
Soliditetsgrad incl. ansv. lånekapital	94,3	94,4	62,4	54,3	31,0	36,5	36,7	32,9	30,7	61,1	51,3	56,0	40,0	42,9	45,1
Forrentning af egenkapital		6,1	7,9	15,6	16,0	52,4	8,0	7,2	7,3	6,1	5,5	8,0	8,8	11,1	21,1
NB: Databrud 2010 til 2011 for balanceposter. Årets resultat og egenkapital er sammenlignelige															

Kilde: Egen fremstilling på gruindlag af Gasa Nord Grønt (flere årgange)

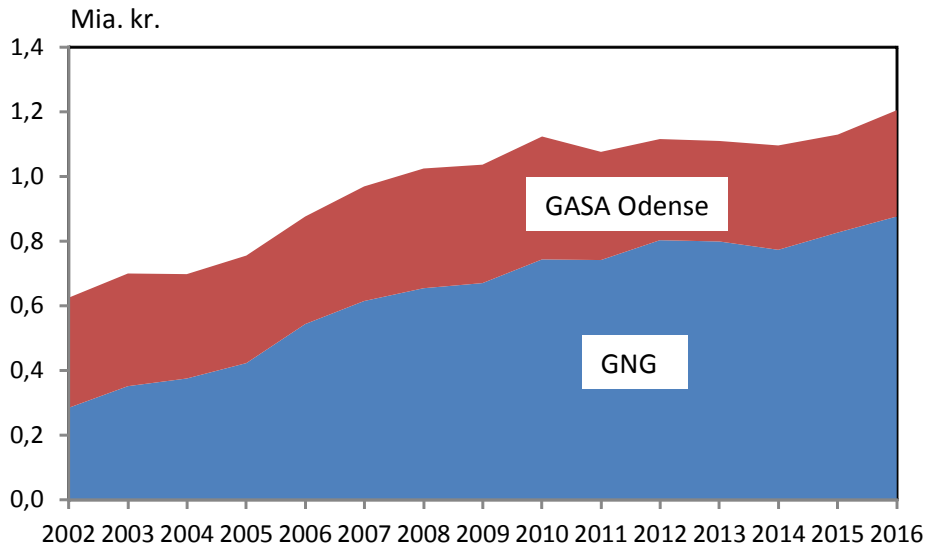
Tabel 3. Økonomiske nøgletal for Gasa Odense Frugt-Grønt A.m.b.A.

Gasa Odense Frugt-Grønt A.m.b.A.																	
CVR: 10639476																	
1.000 kr	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nettoomsætning	340.395	348.253	322.901	333.348	331.995	353.871	371.100	365.444	381.182	333.651	311.275	310.820	321.564	303.126	328.515	370.175	437.050
heraf eksport	3.213	3.918	3.264	5.728	5.963	4.056	2.968	3.099	5.128	4.463	6.815	14.633					
Bruttoresultat	41.249	45.605	43.885	44.268	47.040	51.213	49.179	48.338	42.652	37.523	26.796	2.949	13.020	4.306	10.623	9.889	11.367
Resultat af ordinær drift	-1.042	-515	16	300	345	818	-2.411	878	-3.249	-11.611	-18.187	-9.581	2.185	-12.787	1.971	2.046	2.331
Finansielle poster													-1.111	-1.046	-946	-407	-597
Årets resultat	-236	116	223	230	183	565	-1.699	414	-3.616	-12.279	-18.956	-13.053	1.052	-13.791	1.056	1.242	1.734
Balance	108.392	107.894	105.565	104.316	104.896	110.400	106.003	106.391	97.936	94.963	92.540	49.743	53.937	45.715	49.576	49.032	54.019
Egenkapital	80.297	80.413	80.725	80.955	81.143	81.707	80.009	80.423	76.908	64.629	45.673	31.300	32.352	18.562	19.618	20.860	22.594
Overskudsgrad	-0,31	-0,15	0,00	0,09	0,10	0,23	-0,65	0,24	-0,85	-3,48	-5,84	-3,08	0,68	-4,22	0,60	0,55	0,53
Soliditetsgrad	74,1	74,5	76,5	77,6	77,4	74,0	75,5	75,6	78,5	68,1	49,4	62,9	60,0	40,6	39,6	42,5	41,8
Afkastningsgrad									-3,5	-12,5	-20,1	-24,7	4,6	-31,9	4,1	4,3	4,7
Egenkapitalforrentning		0,1	0,3	0,3	0,2	0,7	-2,1	0,5	-4,6	-17,4	-34,4	-33,9	3,3	-54,2	5,5	6,1	8,0
Gns. antal beskæftigede		97	89	92	93	101	102	73	73	74	47	23	17	14	13	11	13

Kilde: Egen fremstilling på gruindlag af Gasa Odense (flere årgange)

De to tabeller viser, at de to PO'er var næsten lige store i starten af perioden. Efterfølgende er især GNG vokset, mens GO - bl.a. som følge af strategisk fokusering - har haft en mere konstant udvikling. De to PO'ers omsætning fremgår også af figur 3.

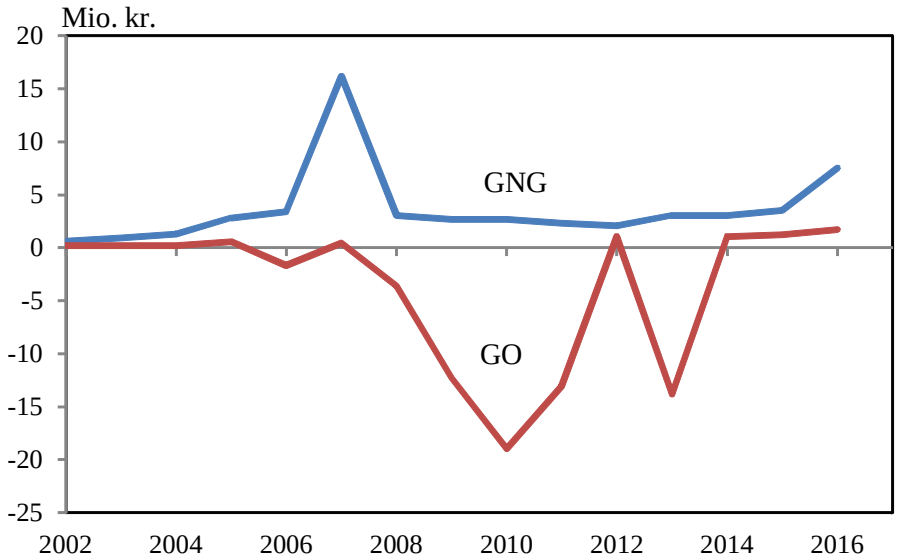
Figur 3. Omsætningsudvikling i de to PO'er, 2002-16



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Gasa Nord Grønt (flere årgange) og Gasa Odense (flere årgange)

Tabellerne viser også, at GASA Odense Frugt-Grønt har haft en relativt turbulent periode med svingede indtjening. De seneste par år har dog igen udvist en positiv og stabil indtjening.

Figur 4. Resultat efter skat i de to PO'er, 2002-16



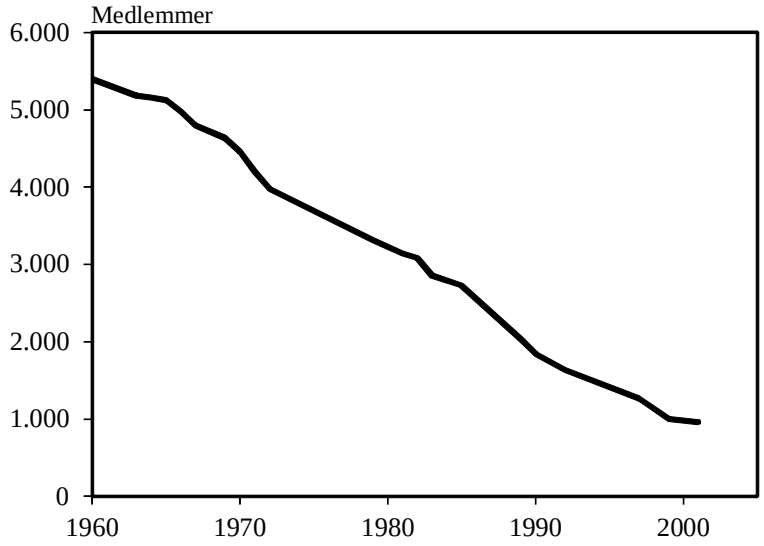
Anm.: Resultat for GNG i 2007 er positivt påvirket af ejendomssalg

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Gasa Nord Grønt (flere årgange) og Gasa Odense (flere årgange)

Når det gælder alle Gasa'er, har der gennem de senere årtier været en udvikling i retning af stadig færre foreninger og færre andelshavere, men stigende omsætning pr. medlem og pr. forening.

I takt med strukturudviklingen i det primære gartnerierhverv er der også sket et betydeligt fald i antallet af medlemmer (andelshavere) i GASA, jfr. figur 5.

Figur 5 Antallet af medlemmer af GASA.

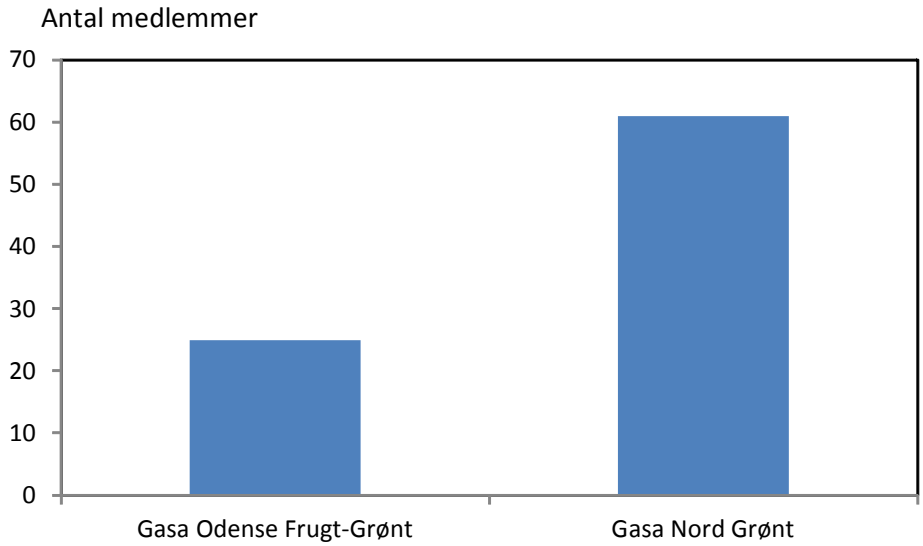


Kilde: Indberetning fra GASA m.m.

Samtidig med det faldende antal medlemmer er den gennemsnitlige størrelse af både medlemmernes og Gasa'ernes omsætning vokset.

Primo 2018 var der tilsammen ca. 85 medlemmer i de to PO'er, jf. figur 6.

Figur 6. Antal medlemmer (andelshavere) i de to PO'er



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Gasa Nordgrønt (2018) og Gasa Odense (2018)

SWOT-analysen
Når man skal vurdere gartnerisektorens udfordringer og strategiske udviklingsmuligheder, kan det tage udgangspunkt i sektorens interne styrker og svagheder og i de eksterne trusler og muligheder. Dette kan ske struktureret i en SWOT-analyse.

SWOT-analyser bruges ofte som en simpel, overskuelig og meget anvendelig model inden for strategiudvikling i virksomheder og organisationer. SWOT er en forkortelse af ordene: *Strengths, Weaknesses, Opportunities* og *Threats* (styrker, svagheder, muligheder og trusler).

Styrker og svagheder er de interne forhold, mens muligheder og trusler er eksterne forhold i virksomhedens omverden. Figur 7 viser en SWOT-matrice.

Figur 7. SWOT-matrice

	Positive forhold	**Negative forhold**
Interne forhold	**S -Styrker**	**W - Svagheder**
Eksterne forhold	**O - Muligheder**	**T - Trusler**

Den udarbejdede SWOT-analyse baserer sig dels på sektorvurderingen (side 18-28), dels på analyser ud fra branchevurderinger, litteraturstudier, statistikker, brainstorms med interessenter, interviews, rapporter, og ikke mindst input fra producentorganisationer, m.m.

Proceduren for en SWOT-analyse er følgende:

I trin 1 identificeres de relevante forhold, som er væsentlige i det pågældende tilfælde.

Det skal bemærkes, at udvælgelse og vurdering af faktorerne i SWOT-analysen kan være meget subjektiv. Der er ingen entydig metode til at identificere faktorerne. Det vil altid bero på en individuel analyse, og to personer vil næppe komme frem til samme SWOT-analyse, selv om samme datagrundlag er til stede. Derfor er en SWOT-model ikke noget endegyldigt beslutningsgrundlag, medmindre der er generel enighed om modellens indhold og implikationer.

I trin 2 kan man prioritere de enkelte faktorer i forhold til deres betydning ved at tilføje en vægt til hvert enkelt faktor. Dermed stiger modellens forklaringsgrad og validitet, idet de vigtigste faktorer får størst betydning. Også en vurdering af sandsynligheden for, at eksterne trusler og muligheder vil optræde i det viste omfang, vil være relevant.

I trin 3 – når faktorerne er udvalgt og evt. vægtet – placeres de i en SWOT-matrice.

SWOT-modeller kan anvendes på flere måder:

For det første er modellen med til at synliggøre og skabe forståelse for en virksomheds styrke- og konkurrencesituation gennem fokus på de fire kategorier, nemlig virksomhedens interne styrker og svagheder, samt virksomhedens eksterne muligheder og trusler.

For det andet er selve processen m.h.t. identifikation af faktorer i de fire kategorier vigtig og udbytterig. Ved hjælp af en fælles brainstorming i organisationen kan nye muligheder eller trusler identificeres.

For det tredje kan SWOT-analysen lede direkte til handling:

Generelt set er SWOT-matricen et redskab til udvikling af strategier gennem inddragelse af de faktorer, som er blevet identificeret i SWOT-analysens indledende trin. Dette foregår ved at kombinere de identificerede faktorer, og udvikle strategier, der maksimerer indflydelsen fra virksomhedens styrker og muligheder, og minimerer indflydelsen fra virksomhedens svagheder og trusler.

Konkret betyder dette:

- Interne styrker skal udnyttes endnu bedre, eller de skal udvikles, fornys eller opprioriteres eller lignende.

- Interne svagheder kan behandles på flere måder: Enten skal de væsentligste svagheder udbedres, eller også skal virksomhedens ledelsesprocesser søge at manøvrere sig under hensyn til, at svaghederne får en så ringe betydning for virksomheden som muligt.

- Muligheder skal udnyttes – i det omfang virksomheden har eller kan udvikle ressourcer, som gør det muligt.

- Trusler skal enten gøres til muligheder (ved intern oprustning i virksomheden) eller skal undgås og gøres betydningsløse ved at bevæge sig ind på de segmenter, hvor truslen er mindre betydende.

Rent metodisk kan man opstille en TOWS-matrice, som netop er en måde, hvorpå man kan identificere og underbygge en virksomhedes strategiske udviklingsmuligheder. TOWS-matricen er en overbygning på SWOT-modellen, idet TOWS-matricen kombinerer SWOT-modellens faktorer på en ny, fremadrettet måde, således at mulige strategiske tiltag (indsatsområder) mere eksplicit identificeres.

I en TOWS-analyse undersøges først trusler og muligheder og derefter svagheder og styrker. På den baggrund fastlægges, hvorledes en virksomhed eller en branche kan udnytte mulighederne og minimere truslerne ved at drage fordel af styrker og overvinde svagheder.

Fra SWOT og TOWS til ændring af konkurrencevilkår

Indledning

Konkurrencevilkår ("rammevilkår") er et begreb, som bruges flittigt uden at være særligt præcist defineret. Konkurrencevilkårene kan være styrker og svagheder internt i en sektor, og det kan være eksterne trusler og muligheder. I første omgang er det derfor vigtigt at få beskrevet, defineret og struktureret "frugt- og grøntsektorens konkurrencevilkår". Der findes mange forskellige typer af konkurrencevilkår, og dertil kommer, at mange forskellige parametre kan indgå i en samlet vurdering af konkurrencevilkårene.

Konkurrencevilkårene - eller de forhold, som er af betydning for konkurrenceevnen - dækker over en lang række forskellige forhold. Hvis man spørger nogle af de virksomheder, som er centrale i frugt- og grøntsektoren, viser der sig dog et ret entydigt billede af, at der er nogle få, men meget vigtige, konkurrencevilkår for erhvervet.

Typer af rammevilkår

Bredt defineret omfatter konkurrencevilkår i denne analyse de faktorer, som er af betydning for konkurrenceevnen på kortere eller længere sigt. Konkurrencevilkårene kan gælde for en enkelt virksomhed, en sektor eller et land. Jo bedre konkurrencevilkår, jo bedre konkurrenceevne og jo større produktion og indtjening på kortere eller længere sigt.

Konkurrenceevnen beskriver her virksomheders, sektorers eller landes evne til at nå deres målsætninger – typisk større indtjening eller større markedsandele.

Konkurrencevilkårene omfatter en række meget forskellige interne og eksterne forhold. De interne forhold er interne i forhold til frugt- og grøntsektoren (gartnerier, handel samt frugt- og grøntsagsindustri). De interne forhold omfatter f.eks. størrelse, koncentration, integration, klyngedannelser, størrelsesøkonomi, produktivitet m.m. De eksterne forhold er omverdensforhold, som ligger uden for frugt- og grøntsektoren, men det er forhold, som påvirker erhvervet i større eller mindre omfang. Både de interne og de eksterne forhold påvirker erhvervets konkurrenceevne.

Konkurrencevilkårene kan ofte struktureres i forhold til graden af påvirkelighed: Nogle forhold kan forholdsvis let påvirkes via erhvervs- eller innovationspolitik, økonomisk politik eller lignende. Andre forhold er mindre påvirkelige, da de f.eks. kan være et resultat af internationale handelsforhandlinger, internationale konjunkturer eller internationale regler.

Det er vigtigt at få identificeret både graden af påvirkelighed, og hvem der kan påvirke rammevilkårene – af hensyn til evt. efterfølgende tiltag på området. Der skal vælges tiltag, som dels er påvirkelige (endogene), dels kan påvirkes af de relevante instanser.

Konkurrencevilkårene kan også være meget forskellige, når det gælder målbarhed. Nogle vilkår er meget målbare, f.eks. størrelse, koncentration, valutakursforhold og afgiftsforhold, mens andre er meget svære at måle, f.eks. innovation og kompetence. Dertil kommer, at forhold som skatter og afgifter umiddelbart er en ulempe for en sektor, men at disse skatter og

afgifter direkte eller indirekte finansierer offentlige ydelser som f.eks. undervisning, forskning og udvikling, som kan være en stor fordel for sektoren.

Det vil være nødvendigt at se på begge aspekter, men de positive effekter kan være langt sværere at synliggøre endsige kvantificere end de negative effekter for sektoren.

Når konkurrencevilkårene skal kvantificeres og gøres operationelle, skal de i sagens natur også gøres mere specifikke og detaljerede. IMD World Competitiveness Yearbook indeholder adskillige anerkendte analyser og benchmarkingresultater af landes internationale konkurrenceevne. I deres analyser indgår data fra 59 lande (herunder Danmark), og der indgår 327 kriterier (faktorer) for hvert land.

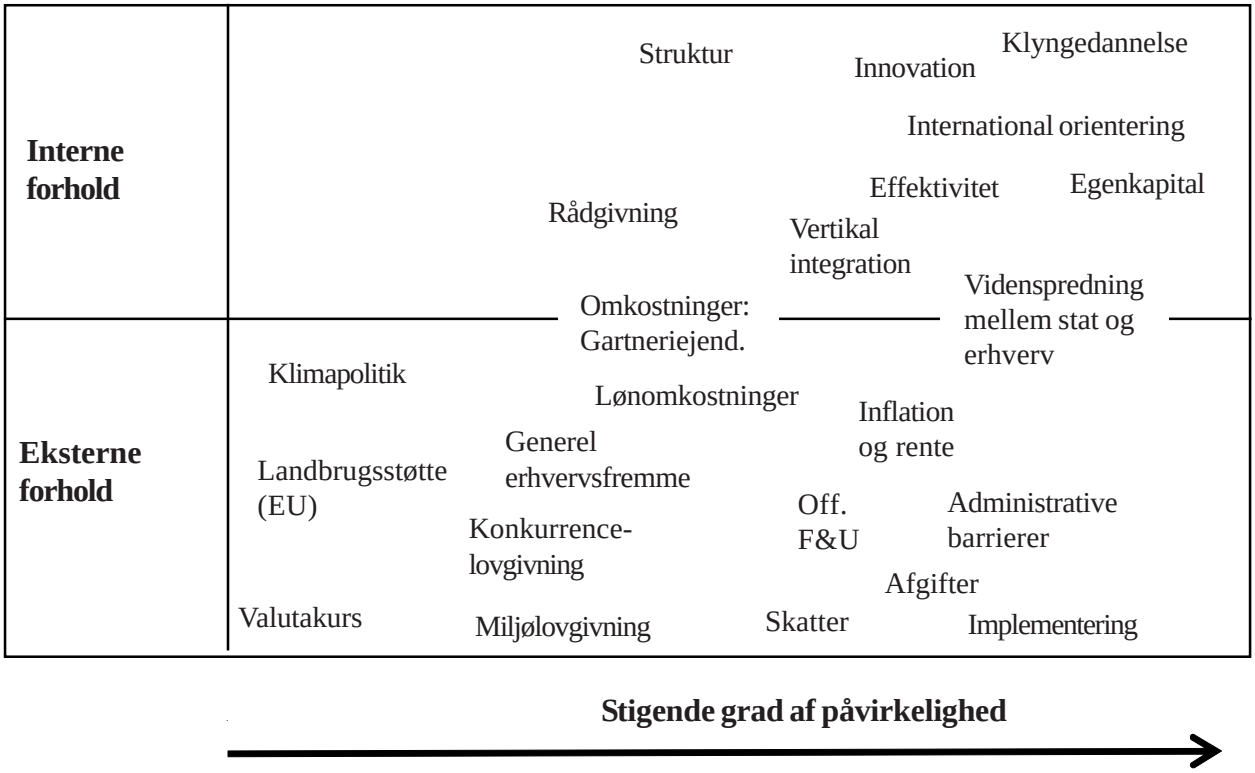
Det understreger også, at der findes mange og meget forskellige typer af konkurrencevilkår. Da konkurrencevilkårene samtidig skal sammenlignes med de tilsvarende vilkår i konkurrentlandene, er det en meget omfattende opgave at skulle give et konsistent og dækkende billede af et erhvervs konkurrencevilkår.

Det er samtidig også vigtigt for forståelsen af konkurrencevilkårsbegrebet at få præsenteret sammenhængen mellem positive og negative konkurrencevilkår. Det er også vigtigt at få illustreret, at konkurrencevilkår er dynamiske, og at de ændrer sig over tid og i forhold til landes økonomiske udviklingsniveau.

Når det gælder frugt- og grøntsektoren konkurrencevilkår, vil det være relevant at strukturere de forskellige typer af vilkår, således at de opdeles dels på interne og eksterne forhold, dels i forhold til graden af påvirkelighed, således som det blev nævnt på foregående side. Denne opdeling kan aldrig være helt entydig, idet forskellen mellem interne og eksterne forhold kan være flydende. Også graden af påvirkelighed kan – som navnet også antyder – være flydende, og nogle konkurrencevilkår kan påvirkes mere på langt end på kort sigt, mens andre konkurrencevilkår mere kan påvirkes af virksomheder/gartnerier i fællesskab end af individuelle virksomheder/gartnerier.

Trods disse usikkerheder – men af hensyn til struktureringen af analysen og dens anvendelse – er der i figur 8 vist en skitseret placering af forskellige rammevilkår opdelt på interne og eksterne forhold samt i forhold til graden af påvirkelighed.

Figur 8. Frugt- og grøntsektorens konkurrencevilkår opdelt på interne og eksterne forhold samt i forhold til graden af påvirkelighed. Illustration af mulige placeringer af konkurrencevilkår



Anm.: Graden af påvirkelighed illustrerer, hvorvidt frugt- og grøntsektoren selv kan påvirke konkurrencevilkårene (interne forhold), og om det danske samfund via økonomisk politik, erhvervspolitik m.m. kan påvirke konkurrencevilkårene (eksterne forhold).

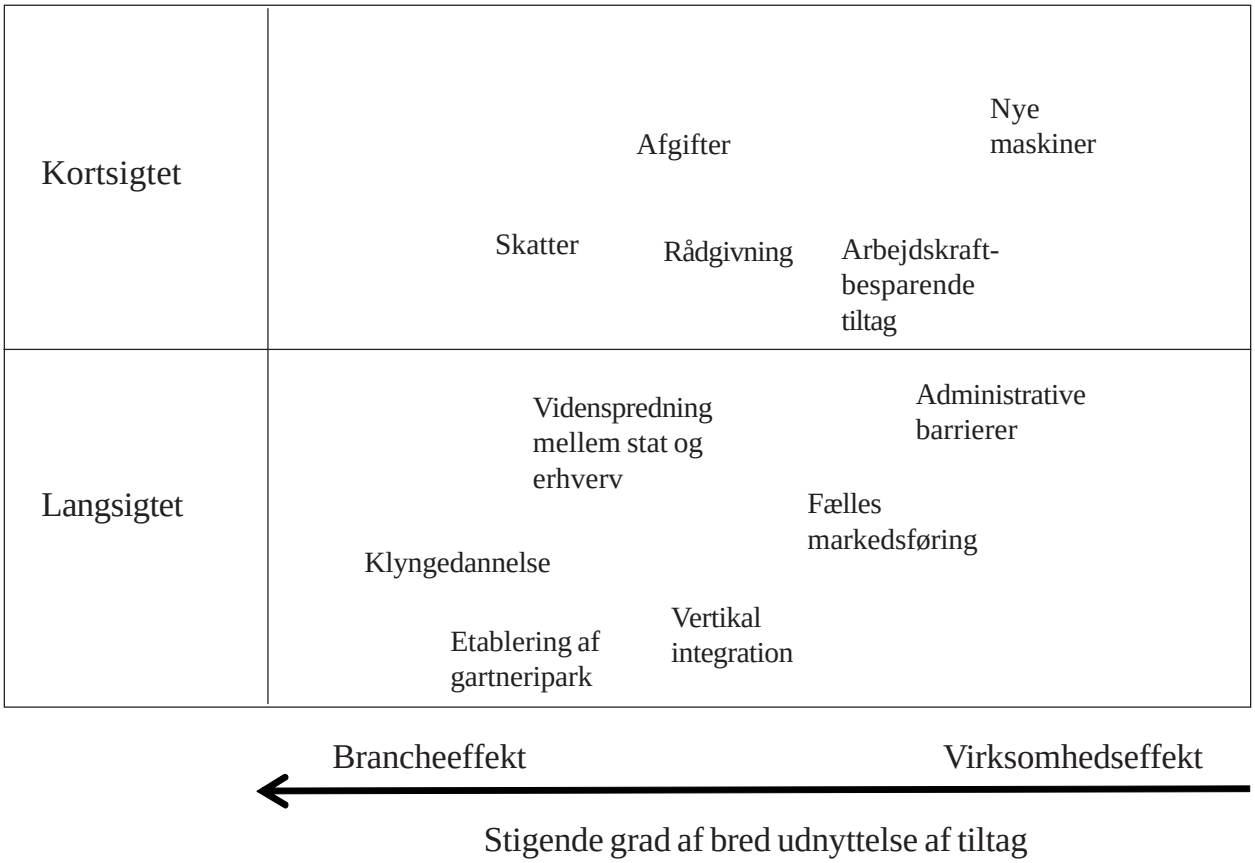
Kilde: Egen fremstilling

Figur 8 placerer nogle af vigtige konkurrencevilkårsparametre for gartnerisektoren. Samtidig er det vist, i hvor høj grad gartnerisektoren selv eller det danske samfund kan påvirke disse rammevilkår. Detaljeringsgrad, antal forhold, deres placering m.m. kan naturligvis altid diskuteres og vil aldrig være entydig.

Formålet med figuren er således at vise forskelligheden af rammevilkår med hensyn til interne og eksterne forhold sammenholdt med muligheden for at påvirke disse forhold. Der bør især være fokus på forhold, som bedst kan påvirkes. Formålet med figuren er også at vise, i hvor høj grad det er virksomhederne og sektoren selv, eller om det er det politiske system eller markedet, som kan påvirke konkurrencevilkårene.

Det har også en væsentlig betydning, om tiltagene kan have en kort- eller langsigtet effekt, og om tiltagene primært gavner den enkelte støtteansøger, eller om tiltagene i højere grad gavner hele frugt- og grøntsektoren. Figur 9 viser således en mulig placering af tiltagene under disse to dimensioner.

Figur 9. Frugt- og grøntsektorens konkurrencevilkår opdelt på kort- og langsigtede forhold samt i forhold til graden af smal eller bred udnyttelse. Illustration af mulige placeringer af konkurrencevilkår/tiltag



Kilde: Egen fremstilling

Figur 9 viser således, at de viste tiltag kan have forskellig effekter på kort og på lang sigt, og de kan være mere eller mindre fordelagtige for hele branchen under ét.

Der kan opstilles en række kriterier og forudsætninger, som de mulige tiltag skal opfylde, for at der kan opnås den størst mulige økonomiske værdi af ordningen. Disse kriterier og forudsætninger kan være:

* Størst mulig stigning i driftsresultatet for støttemodtagere
* Tiltagene vil kun blive gennemført, hvis der modtages PO-støtte
* Fokus på forhold, som kan påvirkes
* Skabelse af vedvarende (længerevarende) konkurrenceevnefordele
* Stor spredningseffekt inden for PO-kredsen
* Transparente effekter og mulighed for effektvurderinger
* Aktuelt eller potentielt markedsbehov opfyldes
* Tiltagene bygger videre på eksisterende styrker/muligheder eller afhjælper svagheder/trusler.

Dertil kommer, at andre ikke-økonomiske målsætninger (herunder miljømæssige målsætninger) også i videst mulig omfang skal opfyldes.

I afsnittet "Vurdering af overordnede principper vedr. en fremtidig PO-ordning" (side 52) bliver disse kriterier og forudsætninger nærmere uddybet.

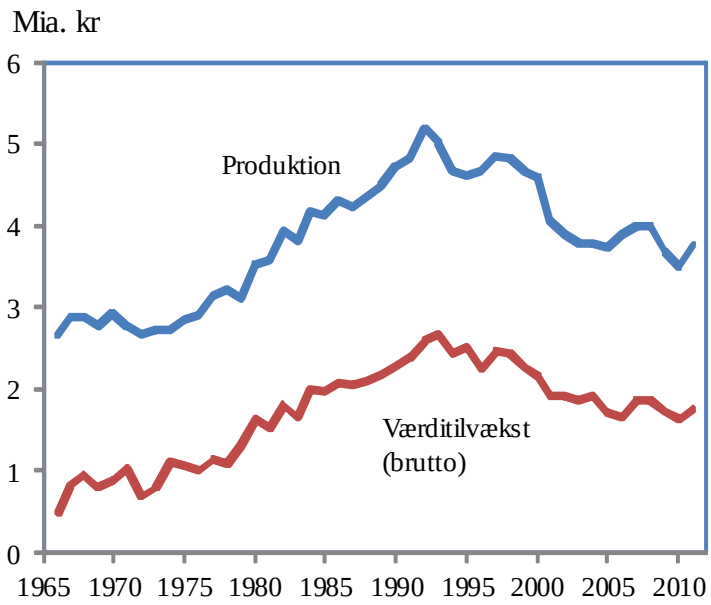
Grundlaget for SWOT-analysen - en sektorvurdering

SWOT-analyser bør tage udgangspunkt i den eksisterende situation og på et veldokumenteret grundlag. På den baggrund beskrives herefter væsentlige elementer af udviklingen i den danske gartnerisektor, og herunder især frugt- og grøntsektor.

I løbet af de seneste år har den danske gartnerisektors årlige produktionsværdi ligget i størrelsesordenen 4-4,5 mia. kr. Ud af en samlet salgsværdi af gartneriproduktionen på ca. 4 mia. kr., skal der fratrækkes ca. 1 mia. kr. for at nå frem til gartneriets samlede BFI på godt 3 mia. kr.

Den danske gartneriproduktion under ét havde pæne vækstrater i 1970'erne og 1980'erne og frem til midten af 1990'erne, hvor væksten aftog, og der har siden været en næsten konstant nedgang. Nedgangen gælder både produktionen og værditilvæksten i erhvervet, jfr. figur 10.

Figur 10. Dansk gartneris produktion og værdiskabelse, 1966-2014. 2000-priser

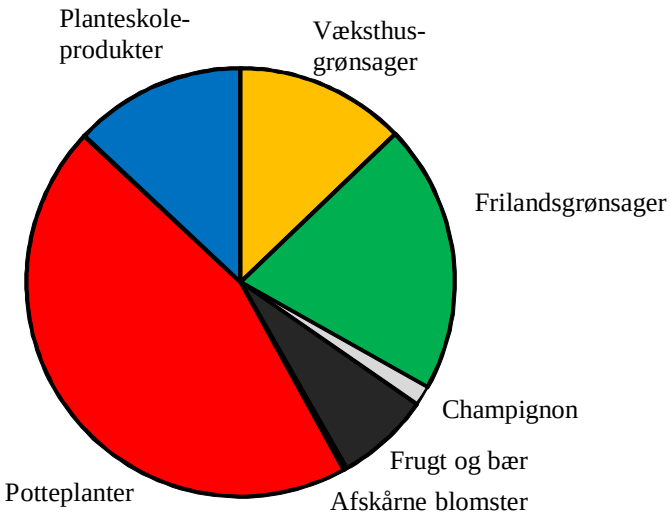


Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (2018)

Som det ses af figuren, er produktionsværdien faldet med 25 pct. siden starten af 1990'erne. Figuren antyder dog, at kurven ser ud til at være knækket, og at nedgangen i de allerseneste år er standset.

Frugt- og grøntsektoren udgør en mindre – og generelt faldende – andel af den samlede danske gartneriproduktion. Potteplantesektoren stod i 2016 for knap halvdelen af den danske gartneriproduktion (45 pct.), mens frilands- og væksthusgrøntsager havde hhv. 22 pct. og 13 pct. jfr. figur 11.

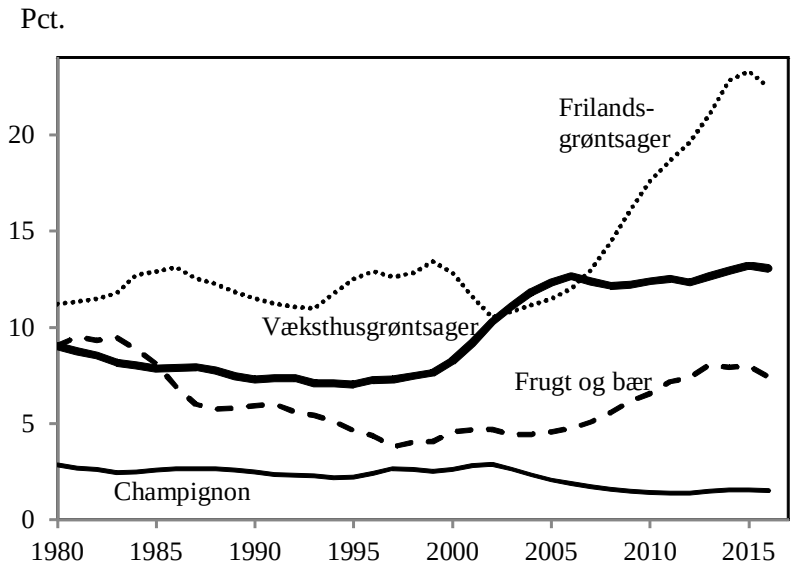
Figur 11. Opdeling af dansk gartneri fordelt på sektorer efter produktionsværdi (2016)



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2018)

Udviklingen har været meget forskellig fra produktionsgren til produktionsgren - mere eller mindre som resultat af de enkelte produktionsgrenes konkurrenceevne og markedsudvikling, jfr. figur 12.

Figur 12. Produktionsværdi for de enkelte produktionsgrene i frugt- og grøntsektoren, 1980-2016 (Pct. af samlet produktionsværdi i gartneriet)



Anm: Løbende treårs gennemsnit

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange)

Der kan være flere forklaringer på, at nogle sektorer vokser, mens andre stagnerer.
For det <u>første</u> har nogle sektorer være udsat for et større konkurrencepres end andre.

Konkurrenceevnen er måske for lille, og man bliver presset af udenlandske virksomheder, som har lavere omkostninger, bedre produktionsvilkår, eller lignende. I dette tilfælde er den lave vækst således et resultat af en for dårlig konkurrenceevne.

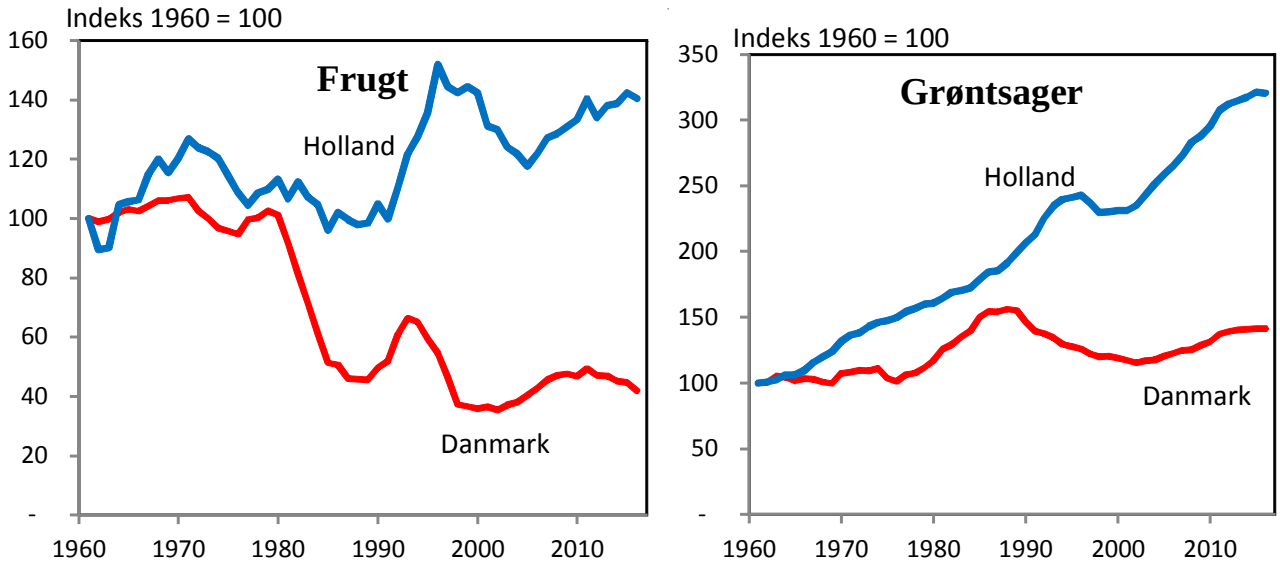
For det andet kan en lav vækst også skyldes, at en virksomhed ikke magter at tilpasse og udvikle sig til markedets behov. Manglende evne til innovation eller internationalisering kan således før eller siden betyde, at afsætningen bliver vanskelig, og at vækstmulighederne derfor reduceres.

For det tredie kan lav vækst imidlertid også skyldes, at hele markedet udvikler sig svagt. Nogle varegrupper - herunder fødevarer - har en relativt lille efterspørgselsvækst. Når befolkningens indkomst stiger, stiger forbruget af fødevarer ikke tilsvarende, fordi "man jo kun kan spise sig mæt én gang". Især forbruget af grøntsager har en lav vækst ved stigende indkomst. Omvendt vil forbruget af blomster stige relativt meget, når indkomsten stiger.

En lav vækst kan dermed forklares med enten for svage virksomheder, for dårlige produktionsvilkår eller for lav markedsvækst. Alle tre forklaringer har betydning i gartnerierhvervet, som er repræsenteret af både høj- og lavvækstsektorer.

Gartnerisektorer i andre lande har også oplevet en stagnation eller nedgang i 1990'erne. Hollandsk gartneri havde også en nedgang i produktionen i midten af 1990'erne, men faldet varede kun et par år. Udviklingen vendte relativt hurtigt, og gartneriproduktionen (her frugt- og grønsagsproduktionen) er nu den højeste nogensinde, jfr. figur 13.

Figur 13. Udvikling i frugt- og grønsagsproduktion i Danmark og Holland, 1961-2016. (mængder)



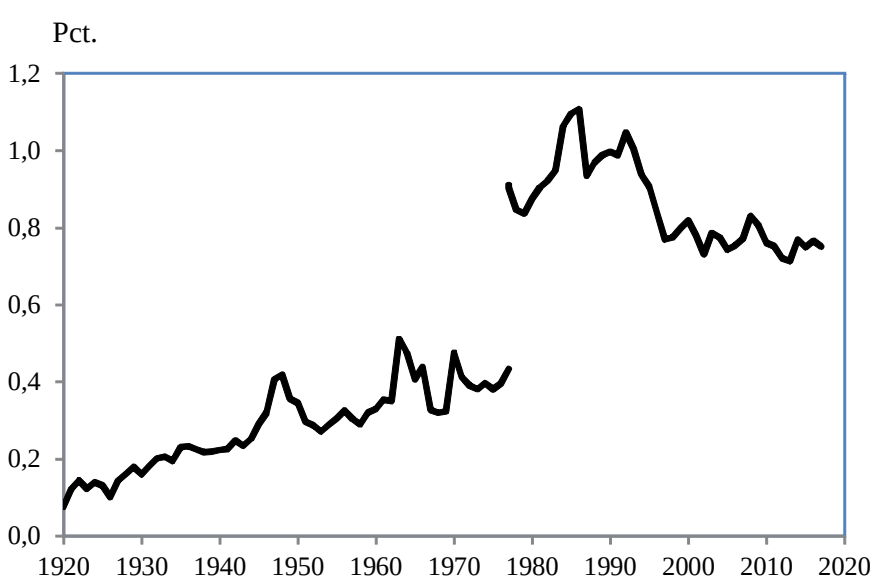
Anm.: Femårs glidende gennemsnit
Kilde: Egne beregninger på grundlag af FAO (2018).

Som det ses, har den danske og hollandske produktion af frugt og grøntsager udviklet sig i hver sin retning de seneste årtier. De forskellige udviklinger er vel at mærket sket i en

periode med øget harmonisering af handelsvilkår, indre markeder, større økonomisk integration m.m.

Produktionen af gartneriprodukter beslaglægger knap 20.000 ha. svarende til ca. 0,75 pct. af det dyrkede areal i Danmark. Mens både det dyrkede areal og landbrugsarealet er faldet betydeligt gennem flere årtier i Danmark, har gartneriarealet udviklet sig anderledes. På grund af ændrede definitioner og opgørelseskriterier kan det være vanskeligt at sammenligne statistikkerne over en lang periode. Det kan dog alligevel konkluderes, at gartneriprodukter har haft en stigende andel af det samlede landbrugsareal gennem 1900-tallet frem til midten af 1980'erne, hvorefter der har været en betydelig nedgang, jfr. figur 14.

Figur 14. Gartneriprodukternes andel af det samlede landbrugsareal (1920-2017)



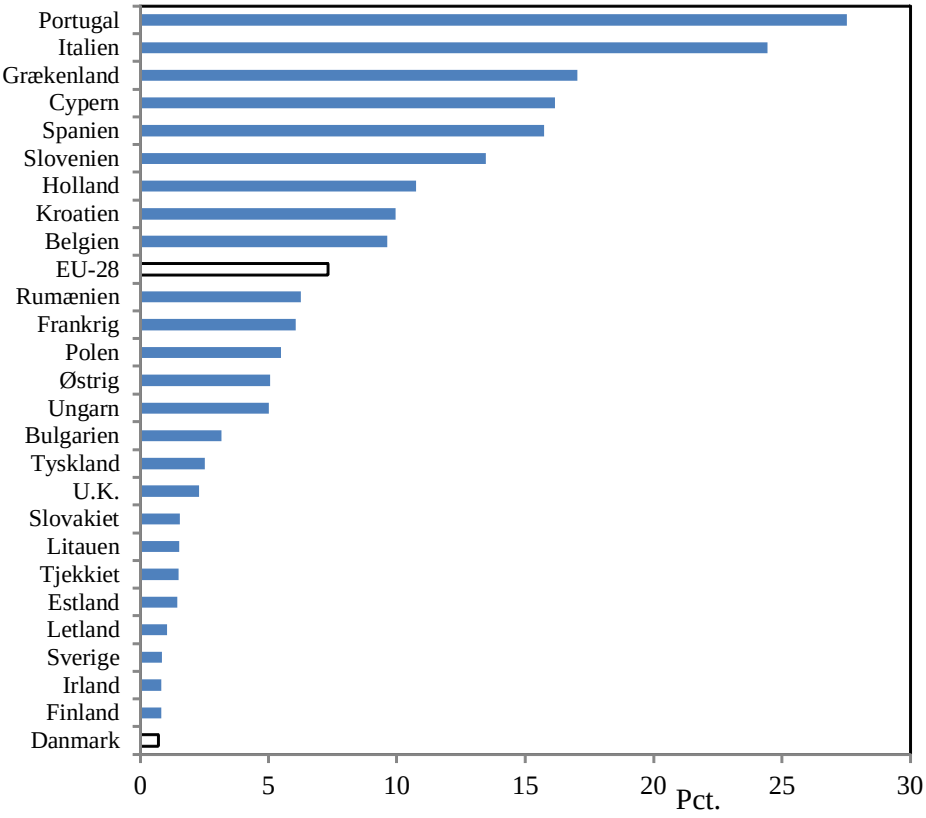
Anm.: Databrud i 1977.

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (flere årgange)

Frugt og grøntsager er langt de vigtigste produktionsgrene, når man ser på arealanvendelsen.

Set i forhold til resten af EU spiller frugt- og grønsagsproduktionen i Danmark en beskeden rolle, målt ud fra arealet. For EU som gennemsnit står arealet med grøntsager og frugttræer for godt 7 pct. af det samlede landbrugsareal. Det betyder bl.a., at Danmark er det land i EU, hvor arealet med gartneriprodukter beslaglægger den mindste andel af landbrugsjorden, jfr. figur 15.

Figur 15. Areal med frugt og grøntsager i pct. af hele landbrugsarealet (2017)



Kilde: Egne beregninger på grundlag af FAO (2018)

Udviklingen i EU i de seneste år går generelt i retning af et mindre areal med gartneri-produkter.

Arealanvendelsen i gartneriet i Danmark har dog ændret sig betydeligt. Der har været en tendens til et stigende areal med potteplanter, mens arealet med frilandsgrøntsager har været relativt stabilt gennem de senere år. Endeligt har arealerne med de øvrige gartneri-produkter været faldende, jfr. tabel 4.

Tabel 4. Udvikling i areal med gartneriprodukter i væksthus og på friland (ha)

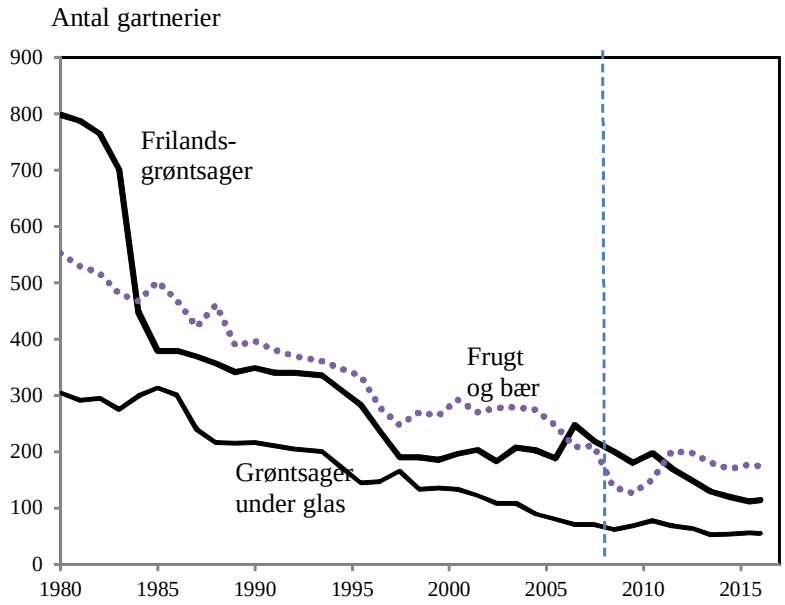
	---------- Væksthus ----------				---------- Friland ----------			
	Snit-blomster	Potte-planter	Grøn-sager	Væksthus-areal ialt	Frugt og bær	Frilands-grønsager	Plante-skoler	Konserves ærter
1982	64,5	266,5	147,9	531	9.382	7.036	3.589	5.845
1983	60,2	274,8	151,6	532	9.193	6.677	3.381	7.306
1984	63,8	281,0	140,1	538	9.104	8.080	3.002	9.655
1985	51,7	262,9	145,6	517	8.689	7.282	3.521	11.194
1986	49,5	263,6	141,7	520	8.091	7.491	3.347	11.716
1987	48,1	295,8	134,4	547	7.958	7.013	3.410	7.456
1988	45,1	307,9	126,3	540	7.753	7.613	3.260	7.949
1989	41,8	317,1	134,9	560	7.549	7.143	3.350	8.992
1990	41,1	335,2	132,4	566	7.892	7.314	3.471	8.791
1991	36,7	312,3	133,6	553	7.944	6.987	3.409	8.716
1992	40,8	335,6	136,9	574	8.975	7.642	3.117	8.723
1993	41,0	339,4	131,0	579	8.255	6.442	3.485	8.977
1994	28,2	310,2	136,5	546	8.665	6.530	3.892	6.103
1995	26,8	330,7	143,3	572	8.367	7.055	3.437	5.529
1996	26,9	322,5	135,2	558	8.457	7.041	3.298	3.758
1997	26,9	323,9	133,9	556	7.874	6.251	3.261	3.124
1998	17,8	317,6	128,2	542	7.505	6.084	2.997	3.962
1999	17,2	323,5	130,5	548	7.683	6.157	2.925	4.172
2000	13,9	317,5	130,5	533	8.010	6.479	2.866	4.149
2001	11,6	317,7	129,5	528	8.447	6.014	2.817	3.441
2002	10,4	319,5	128,7	571	7.976	6.066	2.600	2.689
2003	8,9	297,1	130,2	512	8.330	6.396	2.626	3.386
2004	7,1	315,0	122,9	510	7.816	6.656	2.503	2.979
2005	6,5	288,8	106,5	471	8.237	6.432	2.318	2.999
2006	6,2	299,9	106,0	480	8.083	7.089	2.275	2.841
2007	6,2	287,0	119,1	477	8.322	7.077	2.255	2.741
2008	5,3	282,2	117,1	473	8.294	7.456	2.519	3.592
2009	4,4	261,7	116,0	462	7.723	7.726	1.827	3.737
2010	4,6	265,7	124,7	490	7.797	8.043	1.521	2.677
2011	3,2	209.8	120,7	422	7.596	8.209	1.041	2.935
2012	3,1	198,0	111,6	388	7.508	7.382	1.247	2.837
2013	5,2	221,9	117,7	417	7.604	7.675	1.199	2.209
2014	2,3	182,4	110,1	372	7.611	9.209	1.061	2.505
2015	5,8	227,5	109,2	443	6.348	8.331	2.270	2.749
2016	1,2	196,8	104,9	391	6.036	8.812	2.009	3.241
2017					5.228	9.171	1.840	3.260
Ændring i pct:								
1982-2016	-98	-26	-29	-26	-36	25	-44	-45
1990-2016	-97	-41	-21	-31	-24	20	-42	-63
2000-2016	-91	-38	-20	-27	-25	36	-30	-22
2010-2015	-74	-26	-16	-20	-23	10	32	21

Kilde: Danmarks Statistik (2018).

I løbet af perioden er det samlede areal med frugt og bær samt væksthusgrønsager faldet betydeligt, mens arealet med frilandsgrøntsager er steget.

Strukturen i frugt- og grøntsagsgartnerier går – ligesom i hele jordbrugssektoren – i retning af færre men større bedrifter. Fra 1980 til 2016 er antallet af frugt- og grøntsagsgartnerier faldet med næsten 80 pct., jf. figur 16.

Figur 16. Antal virksomheder (gartnerier) inden for produktion af frugt og grønt, 1980-2016.

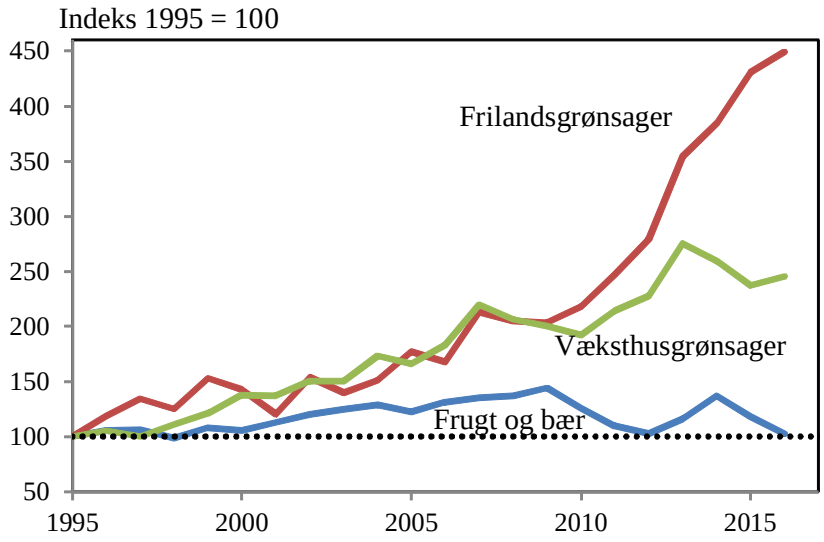


Anm: Stiplet linie markerer databrud

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2018).

Parallelt med denne udvikling er frugt- og grøntsagsbedrifterne blevet væsentligt større. Udviklingen i bedrifternes størrelse målt på areal (hvilket i sagens natur ikke er noget entydigt størrelsesbegreb) fremgår af figur 17.

Figur 17. Udvikling i areal i pr. virksomhed. 1995 = 100



Anm.: Størrelse er mål som gennemsnitligt areal pr. bedrift. Areal omfatter kun areal til den pågældende driftform. F.eks. Frilandsgrøntsager: Gennemsnitligt areal med frilandsgrøntsager for alle med driftsformen: Frilandsgrøntsager.

1995-2009: Alle bedrifter
2010-2016: Heltidsbedrifter

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (2018)

Strukturudviklingen i gartnerierhvervet er også gået i retning af en større og større spredning i størrelserne. Der ses således en udvikling i retning af nogle helt store virksomheder, som målt i omsætning har en betydelig rolle for hele erhvervet.

Indtjeningen og indtjeningsevnen er et væsentlig forhold, som indgår i udarbejdelsen af en SWOT-analyse. Hvis indtjeningen er lav, kan det skyldes en intern svaghed eller ekstern trussel.

Indtjeningen blandt frugt- og grøntsagsgartnerierne har været lav gennem flere år. Især frugt- og bærgartnerierne har haft et meget lavt og de senere år endog negativt driftsresultat, jfr. tabel 5.

Tabel 5. Udvikling i driftsresultat, gartneri, for frugt- og grøntsagsgartnerier samt gartnerier i alt. 1.000 kr.

	Frugt&bær	Frilandsgr.	Væksthusgr.	Alle gartnerier
1996	128	134	203	225
1997	51	160	188	247
1998	47	179	370	231
1999	42	87	298	233
2000	88	100	280	278
2001	82	109	196	265
2002	19	94	335	272
2003	-13	206	334	250
2004	-63	114	326	144
2005	-24	260	421	212
2006	-101	277	254	188
2007	94	332	70	172
2008	-3	134	81	142
2009	24	244	373	144
2008	119	400	171	250
2009	130	324	170	228
2010	63	323	-125	242
2011	344	226	175	364
2012	197	379	410	378
2013	444	960	865	482
2014	163	371	1.120	358
2015	167	906	1.431	492
2016	339	1.032	1.513	688

Anm.: Opgørelsesmetoder er ændret fra 2010. Derfor er de viste tal for de sidste 4 år ikke sammenlignelig med tallene for de foregående år.

Kilde: Danmarks Statistik (2018)

Generelt har der været en meget uens, svingende og gennemsnitlig lav indtjening og lønningsevne i dansk gartneri og i frugt- og grøntsektoren, jfr. tabel 6.

Tabel 6. Lønningsevne i danske gartnerisektorer

	Alle gartnerier	Potteplante-gartnerier	Væksthus-grøntsager	Frilands-grøntsager	Frugt og bær	Plante-skoler
1995	95	110	86	73	40	97
1996	105	123	101	78	83	106
1997	110	126	106	91	55	111
1998	108	119	132	91	54	99
1999	111	129	125	87	57	110
2000	121	135	128	95	76	114
2001	124	136	132	95	66	127
2002	124	141	148	96	31	111
2003	127	145	142	117	7	121
2004	117	132	150	102	-13	119
2005	125	149	152	117	-3	122
2006	131	154	141	145	-43	146
2007	127	143	142	141	49	141
2008	139	148	160	139	98	136
2009	137	155	156	111	98	135
2010	143	167	138	132	74	126
2011	150	174	151	129	104	158
2012	154	169	162	132	100	160
2013	160	151	178	188	137	152
2014	156	163	197	152	88	138
2015	166	164	200	177	106	165
2016	178	187	203	187	129	162
Gns.	132	146	147	122	63	130

Kilde: Danmarks Statistik (2018)

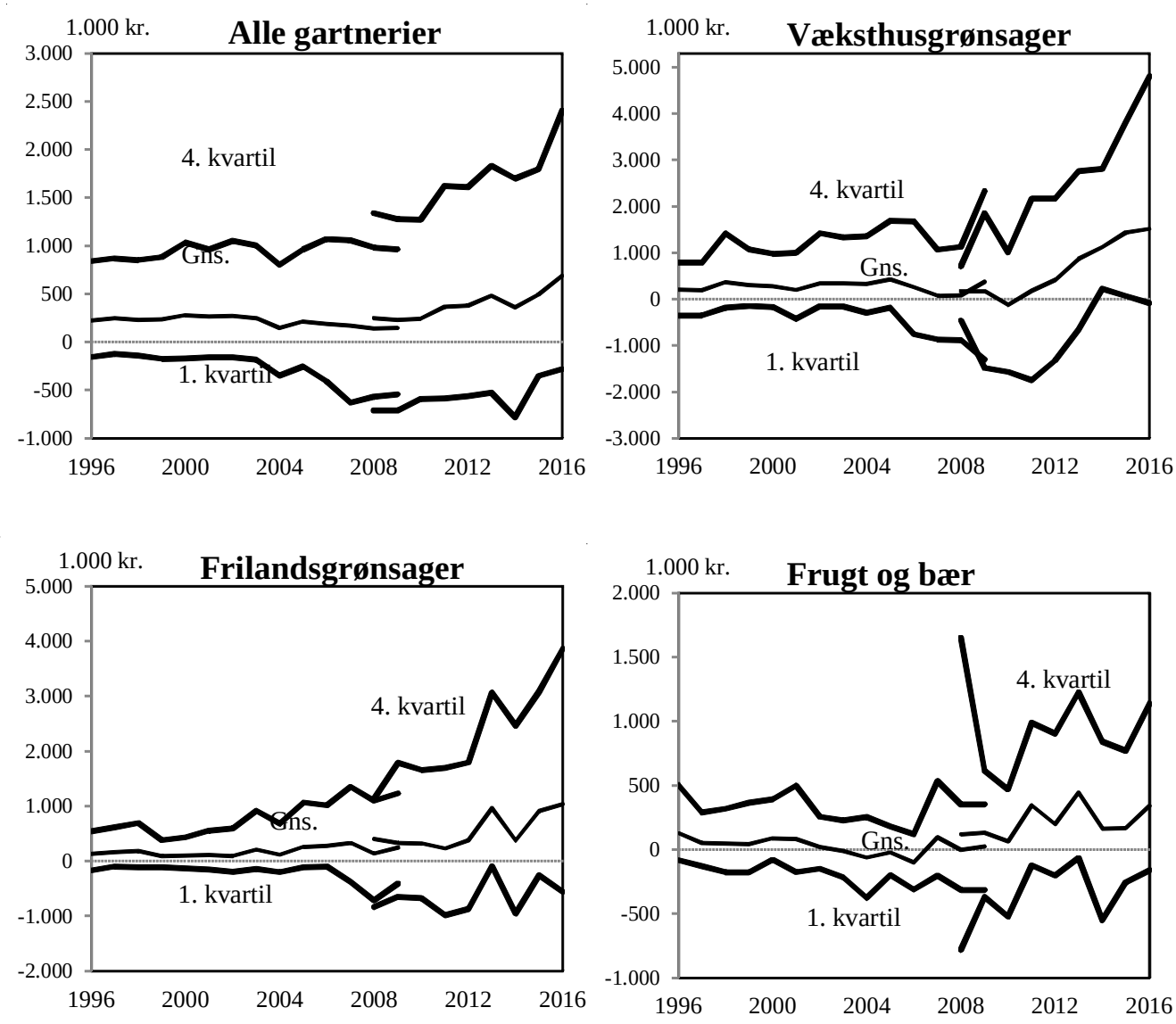
Som det ses af tabellen, varierer lønningsevnen fra sektor til sektor. Især frugt og bær har en lav lønningsevne, men også frilandsgrøntsager ligger relativt lavt.

I betragtning af forhold som indtjeningsusikkerhed, kompetencekrav, forrentning af egenkapital, lønningsevne i andre erhverv og sektorer m.m. kan det konkluderes, at lønningsevnen i frugt- og grøntsagssektorerne generelt er relativt lav og ustabil.

De viste lønningsevner i gartnerierhvervet dækker dog over en stor spredning inden for de enkelte produktionsgrene. Der er således en stor spredning mellem de bedste og de dårligste 10 pct. af gartneriernes indtjening. I både 2006 og 2008 var der således mere end 4 mio. kr. i forskel på det gennemsnitlige driftsresultat mellem de bedste 10 pct. og de dårligste 10 pct. af gartneribedrifterne, jfr. Hansen (2012).

Forskellene i indtjening kan også illustreres ved at se på, hvorledes gennemsnittet af de henholdsvis bedste og dårligste 25 pct. af gartnerierne præsterer. Til det formål viser figur 18 denne udvikling for de forskellige driftsgrene i perioden 1996-2016.

Figur 18. Gartneribedrifternes indtjening: 1. kvartil, gennemsnit og 4. kvartil

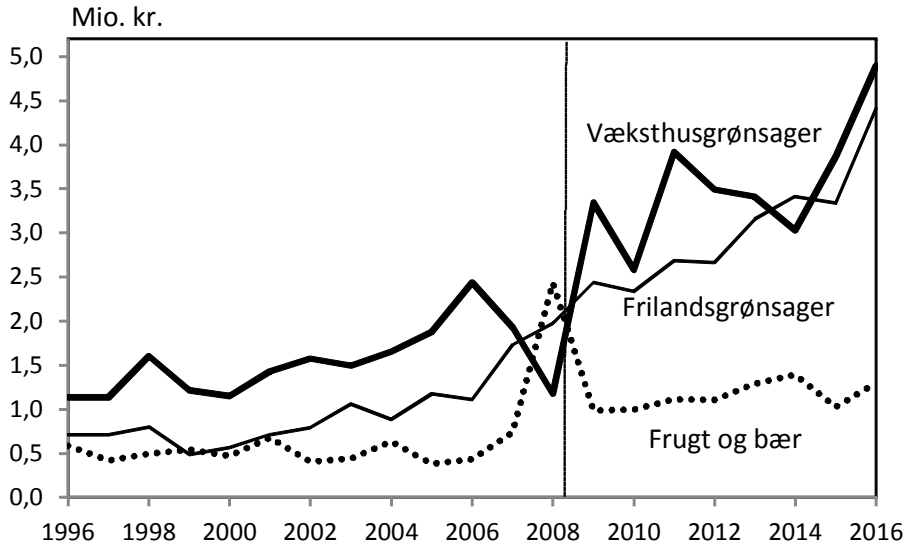


Anm: 1996-2009: Alle gartneribedrifter. 2008-2014: Heltids-gartneribedrifter

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2018)

Der er dog betydelige forskelle mellem driftsgrenene hvad angår indtjeningsforskel og udviklingen heri. Dette fremgår også af figur 19, som viser indtjeningsforskel mellem bedste og dårligste kvartil.

Figur 19. Udvikling i indtjeningsforskel (driftsoverskud) mellem bedste og dårligste kvartil (fjerdedel)



Anm.: Den lodrette streg markerer databrud fra "alle gartnerier" til "alle heltidsgartnerier"

Kilde: Egne beregninger på grundlag af Danmarks Statistik (2018)

Som det ses, er der især blandt både frilands- og væksthusgartnerierne en stigende (og nu stor) indtjeningsforskel mellem den bedste og den dårligste kvartil.

Konklusion på sektoranalysen
På baggrund af beskrivelsen af væsentlige elementer af udviklingen i den danske gartnerisektor, og herunder især frugt- og grøntsektor, kan der konkluderes følgende, som indgår i SWOT-analysen:

- Væksten i den danske frugt- og grøntsektor er relativt lav. Målt på både produktion, værdiskabelse, areal m.m. har sektoren været inde i en stagnationsperiode.

- Holland - som er en vigtig international konkurrent - har over en længere årrække formået at skabe en lagt større produktionsvækst inden for frugt og grønt end i Danmark.

- Set i forhold til resten af EU spiller frugt- og grøntsagsproduktionen i Danmark en relativt beskeden rolle.

- Der er dog betydelige forskelle m.h.t. udvikling, indtjening, vækst m.m. mellem de forskellige produktionsgrene og inden for de enkelte produktionsgrene. Spredningen i indtjening er således betydelig.

- I betragtning af forhold som indtjeningsusikkerhed, kompetencekrav, forrentning af egenkapital, lønningsevne i andre erhverv og sektorer m.m. er lønningsevnen i frugt- og grøntsagssektorerne generelt relativt lav og ustabil.

SWOT-analyse af den danske frugt- og grøntsektor

Som det er vist i det foregående afsnit, er der betydelige forskelle m.h.t. udvikling, indtjening, vækst m.m. mellem de forskellige produktionsgrene og også inden for de enkelte produktionsgrene. Nogle produktioner kan f.eks. have store klimatiske fordele (for eksempel grønne ærter). I andre tilfælde vil det være meget afgørende for konkurrenceevnen, om produktionen går til frisk konsum eller til industriel forarbejdning (for eksempel jordbær). Også arbejdskraftintensitet, teknologianvendelse m.m. kan variere fra afgrøde til afgrøde, og det vil også påvirke indholdet i SWOT-analysen. Derfor kan betydningen og relevansen af de enkelte elementer i SWOT-analysen være forskellig fra område til område, hvilket det i sagens natur skal præciseres i analysen.

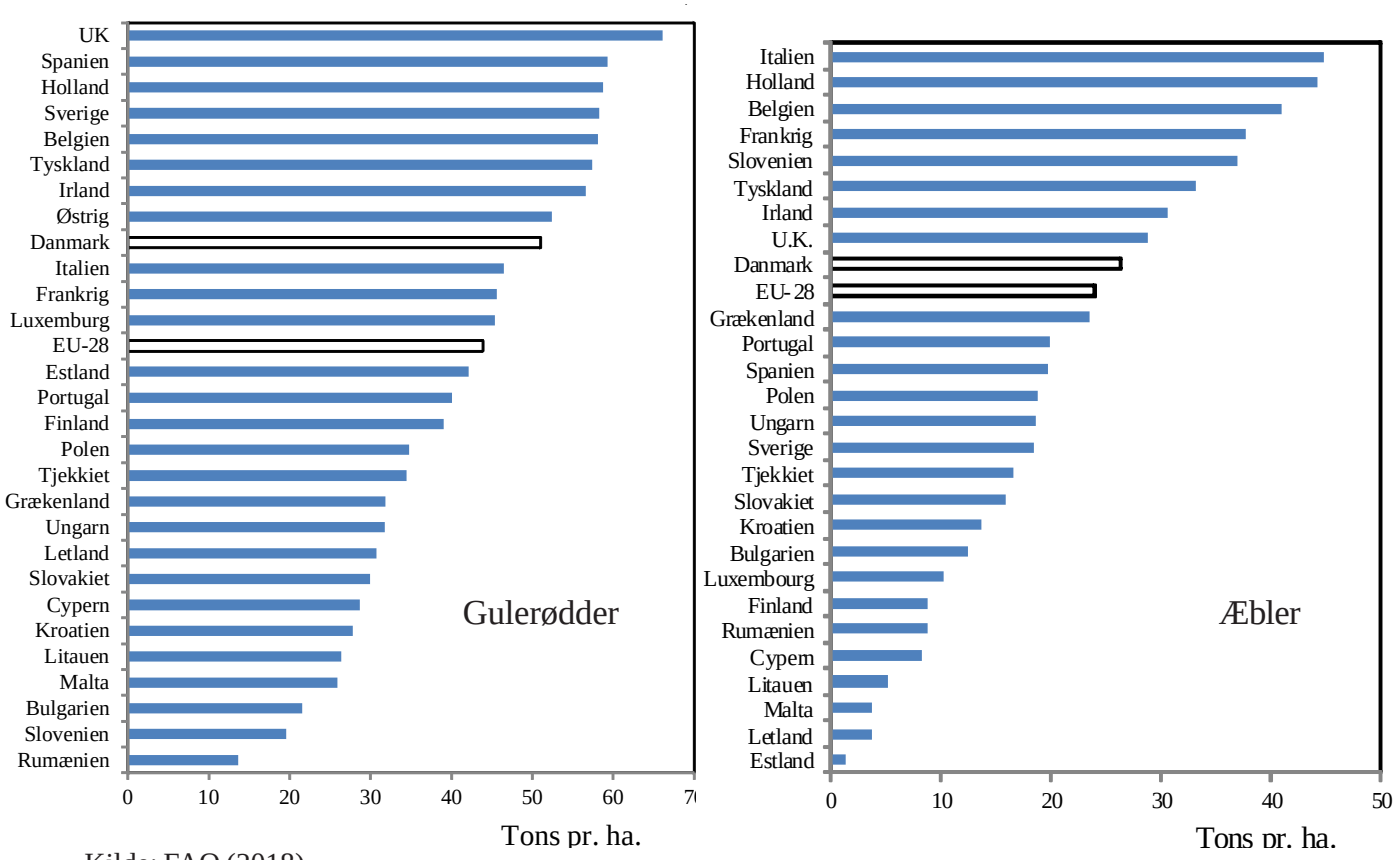
Styrker

Styrker omfatter interne styrker i frugt- og grøntsagssektoren samt i tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled.

Høj effektivitet

Udbytte pr. areal, pr. arbejdskraftenhed m.m. er relativt højt - især når der tages højde for de klimamæssige ulemper. Som eksempel herpå viser figur 20 udbytteniveauer i gulerods- og æbleproduktionen i de enkelte EU-lande.

Figur 20. Høstudbytte i gulerods- og æbleproduktionen, tons pr. ha. (gns. af 2014-2016)



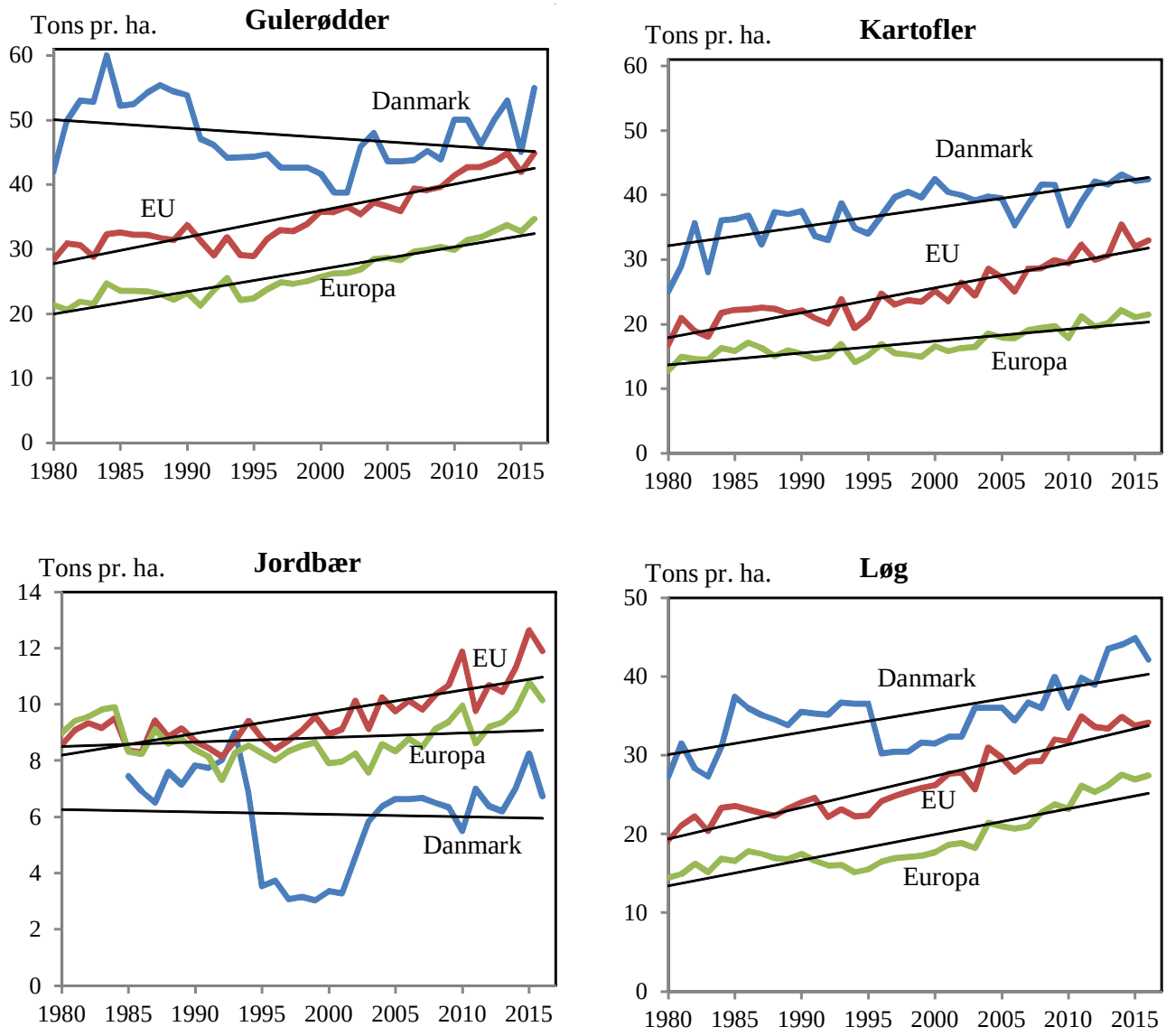
Kilde: FAO (2018)

Figuren viser, at effektiviteten – her målt på høstudbytte pr. ha. – er relativt høj i Danmark, når det gælder produktion af gulerødder. Gulerødder er en relativt vigtig produkt for den

danske grøntsagsproduktion, og et lignende mønster vil gælde for en række andre grøntsagsprodukter. Når det gælder æbler, ligger Danmark tæt på EU-gennemsnittet. For begge produkter gælder det, at der er meget store forskelle mellem lande med højt og lavt udbytte pr. ha. Noget af forskellen kan skyldes forskelle i sorter og anvendelse (frisk konsum eller industribrug) samt økologisk eller konventionel produktion.

Der er tegn på, at effektivitetsfordelen over for øvrige konkurrenter i Europa og EU bliver gradvist indsnævret for væsentlige produkter, jf. figur 21.

Figur 21. Udvikling i produktivitet (produktion pr. ha.) i Danmark, EU og Europa for væsentlige produkter i frugt- og grøntsektoren



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af FAO (2018)

Produktionen pr. ha. udtrykker kun et delproduktivitetsmål. En svag produktivitetsudvikling kan skyldes en stigende økologisk produktion m.m., så udviklingen kan kun betragtes som indikativ.

Trods disse forudsætninger er der tegn på, at de danske produktivitetsfordele er blevet formindsket i de senere år.

Udnyttelse af stordriftsfordele
De danske frugt- og grøntbedrifter (som kan være både gartneri- og landbrugsbedrifter) er relativt store, hvilket betyder, at størrelsesøkonomiske fordele kan udnyttes. På den måde reduceres stykomkostningerne alt andet lige.

Stigende og høj mekanisering og teknologianvendelse
Frugt- og grøntproducenterne og de tilhørende forarbejdningsled har i en vis udstrækning formået at mekanisere erhvervet yderligere – især som en defensiv reaktion på de relativt høje lønomkostninger.

Fokus på energianvendelse
Både sektoren selv og de offentlige myndigheder har fokus på effektiv energianvendelse, og dermed kan en vigtig fremtidig konkurrenceparameter være opbygget. Siden 1996 er energiforbruget i væksthussektoren faldet med 35 pct., og det skyldes i altovervejende grad energieffektiviseringer.

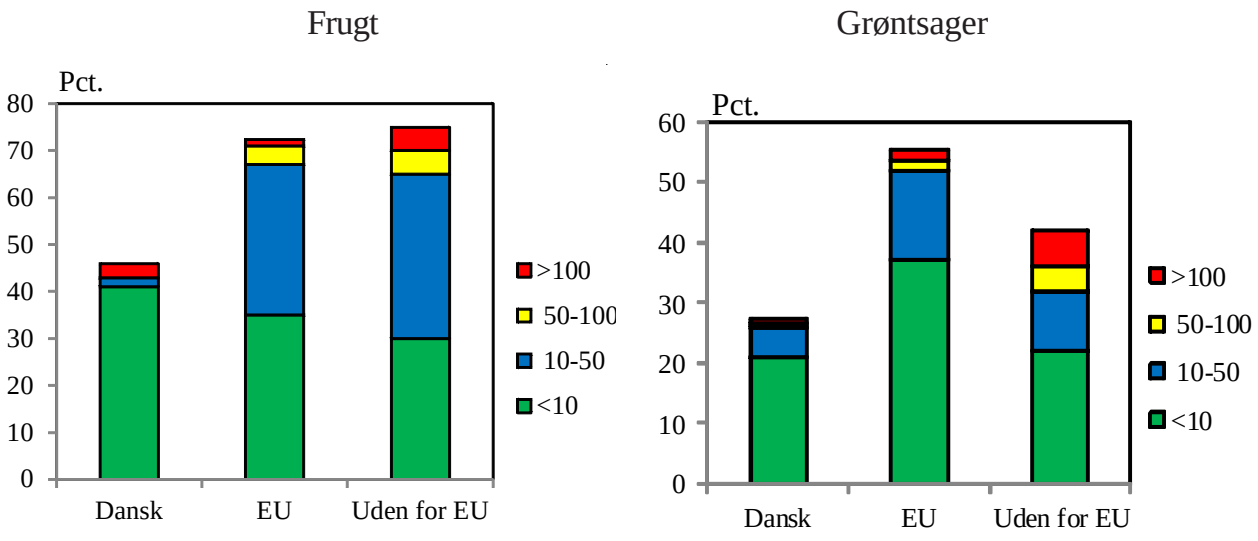
Friskhed
Friskheden er koblet til den geografisk tætte kontakt til det danske marked (hovedmarkedet). Der vurderes at være en stærk præference for dansk producerede frugt og grønt, omend viljen til at betale en merpris herfor er begrænset.

Klima
Der er klimamæssige styrker m.h.t. vandingsmuligheder. Visse frugt og grøntsager har også fordel af det danske klima, når det gælder temperatur (lang vækstperiode og så videre), daglængde. Også skadedyrstrykket m.m. er generelt mindre i Danmark p.g.a. klimaet.

Forsyning (just-in-time)
Den tætte geografiske afstand, et veludviklet distributionssystem, effektiv værdikæde m.m. sikrer aftagerne en stor forsyningsgaranti.

Lavt pesticid-indhold
Dansk frugt og danske grøntsager har en dokumenteret og anerkendt status som produkter med et meget lavt indhold af pesticidrester – i forhold til udenlandske konkurrenter. Som det fremgår af Fødevarestyrelsens stikprøveresultater i 2016, er pesticidindholdet i frugt og grønt fra udlandet – herunder især fra lande uden for EU – langt højere end i dansk producerede varer, jfr. figur 22.

Figur 22. Andele af frugt og grønt i Danmark med pesticidindhold (2016)



Figuren angiver, i hvor stor en del af prøverne, der blev påvist pesticidrester, og hvor meget i forhold til maksimalgrænseværdierne:
under 10 % af maksimalgrænseværdierne (< 10 % af MRL),
mellem 10 % og 50 % af maksimalgrænseværdierne (10-50 % af MRL),
mellem 50 % og 100 % af maksimalgrænseværdierne (50-100 % af MRL)
eller blev påvist pesticidrester i koncentrationer over maksimalgrænseværdierne (>100)

Skalering på Y-aksen er forskellig i de to grafer.

Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Fødevarestyrelsen (2017)

Præference for danske produkter blandt forbrugere
Danske produkter har en præference blandt danske forbrugere - og kan dermed opnå en merpris, i det omfang den danske oprindelse kan dokumenteres og synliggøres. Ifølge FoodCulture foretrækker 66 pct. af danskerne danske grøntsager, og 43 pct. foretrækker dansk frugt - baseret på svar fra 1001 repræsentativt udvalgte danskere.

Evne til at håndtere miljøkrav
Erhvervet har en konkurrencemæssig styrke m.h.t. at håndtere, overholde og dokumentere miljøkrav. Evne til at dokumentere sporbarhed bliver dermed også en styrke.

God omstillingsevne
Via sammenhæng mellem på den ene side forskning, udvikling, innovation samt rådgivning og på den anden side gartnerierhvervet spredes ny viden relativt hurtigt og effektivt, og det muliggør en hurtig omstilling til nye vilkår. Gartnernes relativt høje uddannelsesniveau er også med til at sikre en god tilpasnings- og omstillingsevne.

Godt samspil med offentlige myndigheder m.m.
Samspillet med offentlige myndigheder og institutioner m.h.t. innovation, kontrol, styrkelse af erhvervets konkurrenceevne, strategiske indsatsområder m.m. er godt. De seneste års

usikkerhed om regelsættet og administrationen – sammenholdt med en betydelig arbejdsbyrde – har udfordret samspillet, og på kort sigt har det svækket denne styrkeposition.

Velfungerende rådgivningstjeneste
Gartnerne har en velfungerende rådgivningstjeneste til rådighed. I visse tilfælde bruger gartnere udenlandske eksperter/rådgivere – især inden for specifikke områder.

Økologisk produktion
Hele branchen har opbygget en god kompetence m.h.t. økologisk produktion. Via et effektivt kontrolsystem og god sporbarhed er troværdigheden på området stor. Der er samtidig opbygget en god infrastruktur, og afsætningsorganisationen er velfungerende.

God infrastruktur og vertikal integration
Den vertikale integration og den relativt høje grad af andelseje sikrer en god infrastruktur og vertikal integration. Andelshavernes leveringspligt øger endvidere sektorens konkurrencekraft og stabilitet. Dannelse af producentgrupper har yderligere styrket samarbejdet internt, og markedspositionen over for de betydeligt større aftagere er styrket, hvilket har skabt en konkurrencemæssig fordel og styrke.

Netop frugt- og grøntproducenternes evne til at samarbejde om afsætningen – hvorved markedsmagten og forhandlingsstyrken øges – fremhæves som en væsentlig styrke, jfr. Josefsen (2013).

Kontraktproduktion mellem på den ene side gartnerierne og på den anden side engro sleddet
Det "traditionelle" ursalg er nu så godt som afløst af længerevarende kontrakthandel. Dette har betydelige fordele for begge parter, idet forudsigelighed, sporbarhed og vertikal integration i det hele taget forbedres.

Stigende konsolidering i engrosleddet
Gennem de seneste årtier er der sket en kraftig strukturudvikling og konsolidering både i engrosleddet og i frugt- og grøntsagsindustrien. Dermed er der skabt en mere effektiv struktur med mulighed for at udnytte yderligere stordriftsfordele, og markedsplaceringen over for de stadig større kunder er blevet styrket.

Svagheder
Svagehder omfatter interne svagheder i frugt- og grøntsagssektoren samt i tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled.

Omkostninger
Omkostningsniveauet ligger væsentligt over niveauet i de væsentligste konkurrentlande. Lønniveauet i Danmark – m.h.t. gartnerierhvervet – ligger blandt de allerhøjeste i Europa. Flere forskellige analyser illustrerer de omkostningsulemper, som berører dansk gartneri, og herunder frugt- og grøntsektoren specifikt, jfr. Hansen (2012). De seneste gradvise lempelser af bl.a PSO-afgifter medfører dog en betydelig omkostningsreduktion og forbedret konkurrenceevne.

Tilgængelighed af arbejdskraft
Der er mangel på arbejdskraft i gartnerisektoren, og selv en succesfuld tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft har ikke kunnet løse arbejdskraftproblemet. Manglen på arbejdskraft skyldes dels de mindre årgange, dels gartnerierhvervets lille attraktivitet (løn, arbejdsvilkår, image m.m.). Mangel på arbejdskraft kan dermed på én gang være både årsag til svag konkurrenceevne og resultat af svag konkurrenceevne.

I en undersøgelse af gartnerierhvervets rammevilkår (Hansen, 2012) anfører gartnerne de høje lønomkostninger som det mest negative rammevilkår. Samtidig anføres et fleksibelt arbejdsmarked som det mest positive rammevilkår.

Energi og klima
Når det gælder de mere varmekrævende produkter, har dansk gartneri en energimæssig svaghed i form af et relativt højt energiforbrug og tilsvarende højere energiomkostninger. Med hensyn til flere frilandsprodukter gælder det også, at Danmark klimatisk ligger i et geografisk yderområde, hvilket i kan være en svaghed i særlige år.

Jord, anlæg m.m.
De danske etablerings- og investeringsomkostninger i gartnerianlæg, jord m.m. er relativt høje i forhold til flere andre lande i Europa. Konkurrencen med landbruget om jord er relativt høj i landbrugsintensive områder. Anlægs- og etableringsomkostninger m.h.t. væksthuse m.m. er også relativt høje i Danmark, hvilket giver en løbende meromkostning.

Stor andel gamle og ineffektive væksthusanlæg
De danske væksthuse er relativt gamle, og kun 20 pct. er yngre end 20 år. Dette medfører en relativt lav produktivitet og et højt energiforbrug m.v.

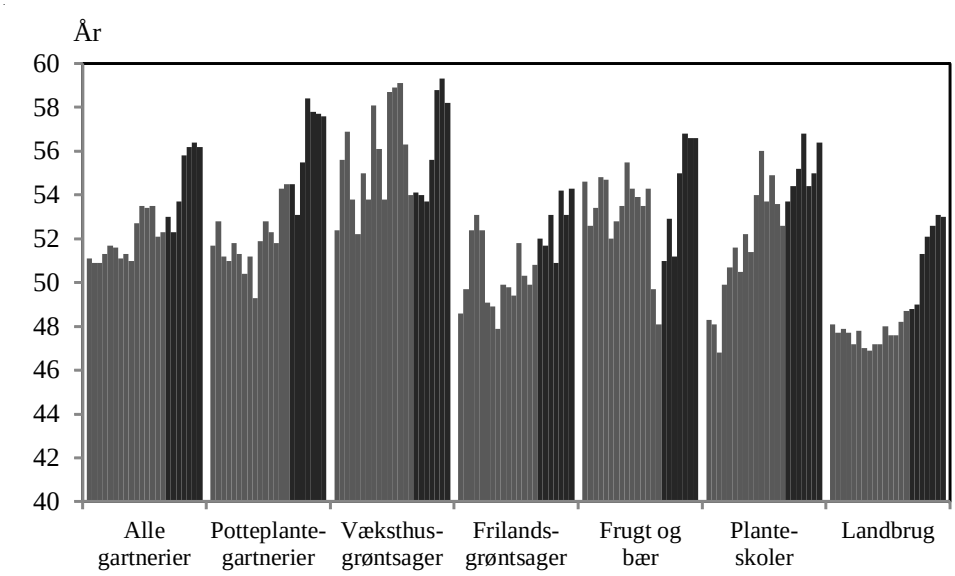
Geografisk afstand til nye europæiske kunder
Ekspansion til nye udenlandske kunder er besværlig p.g.a. geografisk afstand. Der er dermed en barriere for yderligere vækst og ekspansion i erhvervet.

Lille erhverv med mange selvstændige aktører
Selv om en betydelig del af den danske frugt- og grøntsektor består af andelsselskaber og medlemmer med leveringspligt, er der ikke samme tradition for andelssamarbejde og vertikal integration med udgangspunkt i andelsselskaber, som det f.eks. er tilfældet med mejeri- og slagterisektorerne i Danmark. Motivationen til at søge samarbejde med kolleger med henblik på at opnå større fælles fordele er givetvis større i andre sektorer end i frugt- og grøntsektoren. Årsagen hertil er til dels historisk betinget og beror på tradition.

Dertil kommer, at frugt og grøntsager kan afsættes direkte til et stort marked, hvorimod produktion af f.eks. mælk og svinekød i højere grad forudsætter et forarbejdnings- og afsætningsled, hvilket på dette område kan motivere producenterne til øget samarbejde. Især hvis eksportafhængigheden er stor, kan producenterne se fordelene ved øget samarbejde

Høj gennemsnitsalder blandt gartnere
Gennemsnitsalderen blandt gartnere på heltidsbedrifter er over 56 år – og blandt væksthus-grøntsagsgartnere er den ca. 58 år – og dermed vil en stor del af de nuværende gartnere forlade erhvervet inden for en kortere årrække, hvilket i sig selv kan give problemer m.h.t. generationsskifte. Den høje gennemsnitsalder er også et symptom på manglende eller utilstrækkelig tilgang af nye unge gartnere.

Figur 23. Gennemsnitlig brugeralder i gartneri-sektorer og i heltidslandbrug (1995-2016)



Anm.: For hver af grupperne angiver søjlerne årene 1995 til 2016.
1995-2007: Alle bedrifter
2008-2016 (mørk farve): Heltidsbedrifter

Kilde: Danmarks Statistik (2018)

Nedlukning af virksomheder i frugt- og grøntindustrien p.g.a. dårlig indtjening
Gennem de senere år er antallet af virksomheder i forædlings- og forarbejdningsindustrien faldet p.g.a. øget behov for rationalisering og konsolidering (positivt), men også p.g.a. en lav indtjening og manglende tro på, at udviklingen vil vende inden for en overskuelig fremtid (negativt). Der er nu relativt få store virksomheder tilbage, og en yderligere lukning kan ramme hele sektoren negativt.

I 2013 omlagde Beauvais produktionen på fabrikkerne i Svinninge og flyttede produktionen af asier, rødbeder og agurker til udlandet. Beauvais Foods begrundede det med, at deres danske fabrikker stod over for en række omfattende investeringer for at kunne opretholde konkurrencekraften. En undersøgelse af forholdene førte til en beslutning om at lukke ned for halvdelen af den danske produktion.

Ardo A/S, som producerer dybfrosne grønsager, har også nedskaleret den danske produktion betydeligt i de senere år. Ejerne bag Ardo har flyttet en væsentlig del af råvareforsyningen og produktionen til udlandet.

Agrana Juice, som tidligere havde overtaget Vallø Saft, lukkede ned i Danmark i 2013. Ifølge selskabets ledelse var det ikke længere muligt at opretholde en rentabel produktion i Danmark, og derfor blev den danske saftproduktion flyttet til Polen, hvor koncernen i forvejen havde fem fabrikker.

Kraftig afvandring svækker væksten i sektoren
Afvandringen – som følge af generationsskifte, dårlig indtjening i erhvervet, mangel på arbejdskraft eller andet – kan svække væksten i erhvervet. Der er derfor også risiko for manglende kapacitetsudnyttelse og en selvforstærkende pessimisme i erhvervet.

For svag integration/samarbejde med detailled
Detailhandlen bliver i stigende grad en strategisk samarbejdspartner for fremstillingserhvervene. Der opbygges ofte et længerevarende samarbejde om produktudvikling, logistik, markedsføring m.m. Frugt- og grøntsektoren har endnu ikke optimeret dette samarbejde med detailleddet. En for ulig forhandlingsstyrke og markedsmagt mellem på den ene side frugt- og grøntsektoren og på den anden side detailsektoren er også en medvirkende årsag til den manglende optimering.

Beskedent omfang af forskning og udvikling
Omfanget af forskning og udvikling i sektoren er beskedent. Dermed er også indsatsen for at udvikle nye unikke konkurrenceparametre beskeden, og det vil svække konkurrenceevnen på kortere eller længere sigt. Der er brug for en øget indsats inden for både proces- og produktudvikling.

Innovations-problemer
Innovation i frugt- og grøntsektoren er på den ene side en væsentlig forudsætning for fremtidig konkurrenceevne, men på den anden side kan der være flere indbyggede barrierer og problemer:
- Værdien af innovation er vanskelig at dokumentere og synliggøre
- Resultater af innovation kan være svære at beskytte
- Der har været for få gode succeshistorier
- Investeringer i innovation bliver ofte nedprioriteret i lavkonjunkturer.

Fragmenteret forskning og udvikling fordelt på flere universiteter
Den danske forskning og udvikling af betydning for frugt- og grøntsektoren er fordelt på flere universiteter, hvilket medfører risiko for en fragmenteret, ukoordineret og svag indsats og uden tilstrækkelig kritisk masse.

Generel for svag økonomisk troværdighed i forhold til långivere
Det er en generel vurdering i branchen, at långiverne (herunder især banker m.m.) er meget tilbageholdende med vidtgående lånearrangementer i sektoren, da der tidligere har været betydelige tab ved konkurser og akkordordninger. Sektoren har dermed generelt svært ved at tiltrække risikovillig kapital og lånekapital.

Det må nok konstateres, at långiverne på kort sigt ikke vil ændre deres generelt kritiske vurdering af gartnerisektoren. Gartnerierhvervet skal i store træk først selv vise en styrket kreditværdighed, før långiverne viser større interesse for at finansiere gartneriejendomme.

Arbejdskraft/rekruttering
Det er vanskeligt at tiltrække tilstrækkelig arbejdskraft (både ansatte og nye selvstændige) til den løn eller det overskud, som frugt- og grøntbedrifterne kan præstere. Det er med til at svække sektorens produktion og fremtidige udvikling. Tiltrækning af nye personer med en helt anden baggrund, tradition eller oprindelse – som generelt kan være med til at tilføre ny dynamik i et erhverv - er også begrænset.

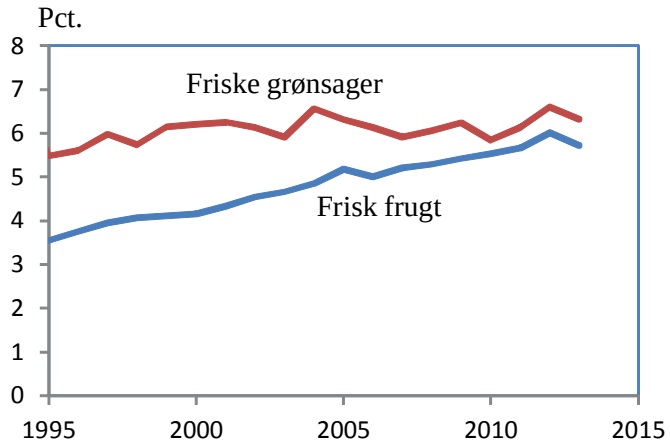
Generationsskifte-problemer
Alt i alt har sektoren potentielle generationsskifte-problemer: Det er svært at tiltrække nye unge gartnere, gennemsnitsalderen på de etablerede gartnere er høj, og samtidig kan beskatning ved generationsskifte være med til at begrænse tilgangen til erhvervet.

"Skæv" strukturudvikling
Strukturudviklingen i frugt- og grøntsektoren forløber "skævt", og sektoren bliver stadig mere polariseret, koncentreret og dermed uens. Udviklingen går i retning af få store og mange små enheder. Dermed bliver sektoren mere heterogen, hvilket kan svække samarbejdsmulighederne.

Muligheder
Eksterne muligheder i frugt- og grøntsektoren samt i tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled.

Øget markedsvækst og efterspørgsel
Forbruget af vegetabilske kalorier falder normalt i takt med et lands økonomiske udvikling. På den baggrund kan man ikke umiddelbart forvente nogen væsentlig stigning i markedsvæksten eller efterspørgslen i Danmark eller i vore nabolande. Det er dog sandsynligt, at "kurven igen knækker", og at efterspørgslen igen stiger i takt med stigende velfærd og ikke mindst information og bevågenhed om emner som livsstilssygdomme, sund mad, sundhed og velvære m.m. Danskernes forbrug af frisk frugt og grønt – især frugt – udgør således en stigende andel af det samlede fødevareforbrug, jf. figur 24.

Figur 24. Danske husholdningers forbrug af frugt og grønsager – i pct. af total forbrug af fødevarer



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2018)

Sundhed og sundhedskampagner
Øget fokus på sundhed, sundhedskampagner (herunder "6 om dagen") vil øge efterspørgslen efter frugt og grøntsager.

Afgifter på „usunde" fødevarer, differentieret moms m.m.
Afgifter på usunde fødevarer, differentieret moms, hvor sundere fødevarer pålægges en lavere moms eller afgift, vil gavne efterspørgslen efter frugt og grøntsager.

Veganer-trend
I den vestlige verden er der tegn på en større eller mindre veganer-trend. Der er også en voksende gruppe af "flexitarians", som er forbrugere, der lægger sig mellem vegetarer og kødspisere. Begge tendenser vil være med til at øge efterspørgslen efter frugt og grønt.

Stigende efterspørgsel efter økologisk frugt og grønt
Den danske frugt- og grøntsektor har en stærk placering i både et dansk og europæisk perspektiv, når det drejer sig om økologiske produkter. En stigende efterspørgsel efter økologiske produkter kan derfor give den danske frugt- og grøntsektor muligheder for at kunne ekspandere m.h.t. både produktion og afsætning via yderligere omlægning.

Samarbejde med detailkæder
Der kan etableres et længerevarende strategisk samarbejde med detailkæder om produktudvikling. Tiltag som "Category Management", "Efficient Consumer Respons" m.m. kan udvikles, således at gartnerierhvervet/gartneri-engrosleddet står som ansvarlig for supermarkedskædernes gartneriafdelinger m.m. Flere af de danske engrosvirksomheder inden for dette område vurderes at have klare konkurrencemæssige fortrin inden for både størrelse, forsyningssikkerhed, kvalitet og sortiment til at kunne magte sådanne opgaver.

I de fleste tilfælde vil det være fordelagtigt, hvis gartnernes samarbejde med detailsektoren sker i fællesskab, via GASA'ere andre sammenslutninger m.v., da det øger gartnernes forhandlingsstyrke. Undertiden har detailhandlen ikke vist interesse for – eller vilje til – konkrete og bindende samarbejdsaftaler med frugt- og grøntsektoren.

Offentlige tiltag for at øge sektorens konkurrenceevne
I takt med at de direkte markedsordninger i EU i form af prisstøtte, oplagring m.m. er ophørt, må en konkurrenceevneforbedrende erhvervspolitik tage udgangspunkt i andre parametre. Tiltag til at udvikle nye kompetencer, rationalisering, automatisering, sikring af stort sortiment, opbygning af logistik-systemer, fælles kvalitetsstandarder må herefter komme mere i fokus. Disse tiltag er i højere grad forenelige med principperne i WTO, og de er også med til at give mere vedvarende konkurrencefordele. En videreudvikling af disse instrumenter vil være en oplagt mulighed for sektoren.

Anbefalinger fra Natur- og landbrugskommissionen og Vækstteam Fødevarer
Natur- og landbrugskommissionens og Vækst team Fødevarers anbefalinger indeholder også muligheder for frugt- og grøntsektoren. Det gælder f.eks.:
- Teknologi- og udviklingspuljer til udvikling og afprøvning af ny miljøteknologi
- Tilskud til opretholdelse af producentorganisationer til fælles markedsføring

- Styrkelse af samarbejdet mellem erhverv og myndigheder gennem en national eksportstrategi
- Eksport: Tilskud til certificering
- Støtte til udvikling af nye, innovative højværdiprodukter, som produceres under særlig hensyn til miljø, natur, klima og sundhed
- Bedre mulighed for tilskud til innovation samt produkt-, forretnings- og kompetenceudvikling
- Udvikling af en eller flere innovationsplatforme inden for fødevareerhvervet, som er drevet af definerede erhvervsbehov
- Rådgivningstilbud til nyetablerede virksomheder.

Understøtte producentorganisationers fælles tiltag
En øget anvendelse af støtteordninger til producentorganisationer (optimering af antal deltagende virksomheder, optimering af udnyttelsesgrad m.m.) vil være med til både at videreudvikle sektoren og dens fremtidige konkurrenceevne, og samtidigt etableres en stærkere markedsmæssig placering over for især aftagerne.

Videnspredning fra offentlige forskningsinstitutioner
Et mere målrettet samarbejde mellem de offentlige forskningsinstitutioner og frugt- og grøntsektoren kan resultere i en bedre videnspredning. På den måde sikres på den ene side, at de offentlige forskningsinstitutioner kender de konkrete forskningsbehov og -udfordringer i erhvervet. På den anden side får erhvervet en bedre indsigt i de konkrete forskningsresultater, hvorved der er mulighed for en bedre og hurtigere kommerciel udnyttelse af ny viden. Der er tegn på, at der p.t. er en manglende sammenhæng og manglende gensidig viden om universiteternes udbud/potentiale og frugt- og grønterhvervets behov.

Styrkede ledelseskompetencer i gartnerier
Flere af de største gartnerier har satset på professionel ledelse i både bestyrelse og direktion. Bestyrelserne består bl.a. af erfarne erhvervsfolk fra helt andre sektorer, som dermed kan komme med helt nye måder at tænke på. Også i den daglige ledelse er der tiltrukket højtkvalificerede medarbejdere med en ledelses- eller forskningsbaggrund. Selv om gartnerierne skal have en vis størrelse for at kunne håndtere sådanne investeringer i kompetencer og ledelse, vil mulighederne stige i takt med strukturudviklingen, og der vil også kunne udnyttes erfaringer i selv mindre gartnerier.

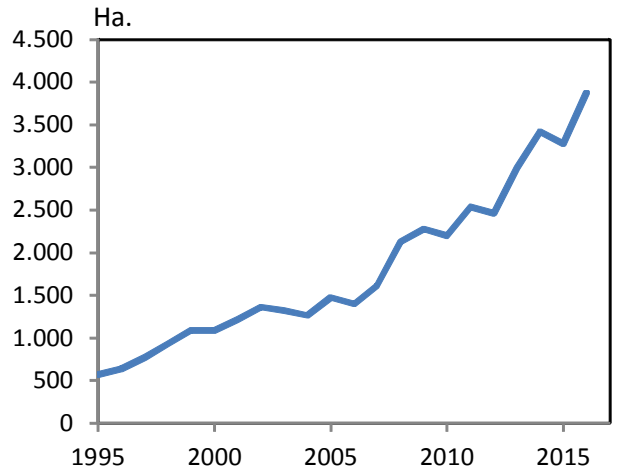
Generelt vil det være en mulighed også at kunne tiltrække medarbejdere med en højere uddannelsesmæssig baggrund, som har en bredere og mindre traditionel tilgangsvinkel, når det f.eks. gælder strategi, ledelse, innovation og markedsføring.

Udvikling af nye nicheområder
Udvikling af flere nye nicheområder kan tilsammen skabe betydelig vækst og indtjening. Gennem innovation samt markeds- eller produktudvikling skabes nye segmenter, hvor virksomhederne har en unik kompetence og markedsplacering. Der findes allerede en række større eller mindre, kortvarige eller længerevarende eksempler i dansk gartneri på sådanne nicheområder. Nye nicheområder kan være miniplanter, krydderurter m.m., hvor dansk gartneri har eller kan udvikle unikke kompetencer. Dyrkning af cannabis til medicinsk formål i drivhuse kan også være et nyt nicheområde.

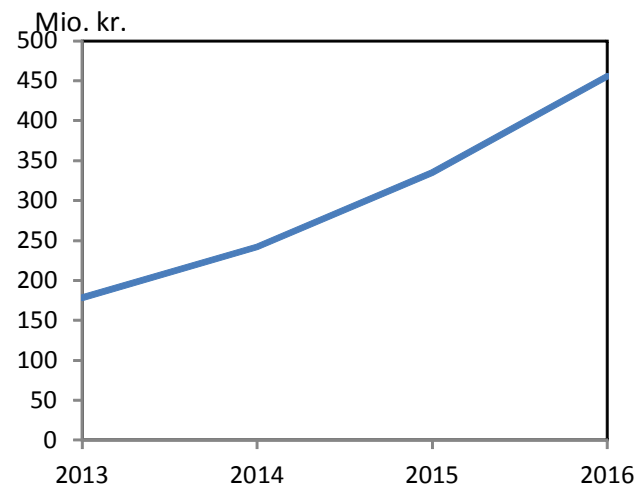
Økologi

Den danske økologiske sektor for gartneriprodukter – inkl. det tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled – står på den ene side med en solid placering, erfaring og kompetence. Der er opbygget en betydelig infrastruktur, og sammen med kompetencer inden for produktionsstyring og sporbarhed m.m. er der komparative fordele at udnytte inden for det økologiske segment. Samtidig er der en betydelig markedsvækst – især sammenlignet med den konventionelle del af produktionen og afsætningen – som kan danne grobund for både vækst og indtjening i fremtiden. Se figur 25 og 26.

Figur 25. Økologiske gartneribedrifter: Areal



Figur 26. Salg af økologiske varer til foodservice



Kilde: Egen fremstilling på grundlag af Danmarks Statistik (2018)

På den anden side er der også konkurrencemæssige ulemper - bl.a. i form af høje omkostninger og manglende teknologi og udnyttelse af stordriftsfordele. Dertil kommer et stigende konkurrencepres fra udlandet – med udgangspunkt i lavere omkostninger og til tider også på grund af et mere lempeligt regelsæt for økologisk produktion.

Et afgørende punkt er, hvorvidt det danske regelsæt skal tilpasses et fælles EU-niveau. På den ene side kan det betragtes som en "devaluering og udhuling" af det danske niveau, som måske vil medføre en mindre efterspørgsel efter danske økologiske varer. På den anden side kan danske særregler resultere i dårligere dansk konkurrenceevne, lavere vækst og stigende import af økologiske produkter på det lavere udenlandske niveau.

Også spørgsmålet om teknologianvendelse, stordrift og kommercialisering kan på den ene side siges at være i modstrid med den økologiske ide. På den anden side kan det være afgørende for at sikre sektoren en fornøden international konkurrenceevne.

I begge tilfælde vurderes det, at for skærpede danske regler og for stor modstand mod teknologi, kommercialisering og stordrift på længere sigt vil hæmme den danske økologiske sektor så meget, at varerne vil komme til Danmark under alle omstændigheder – i form af import, og at de danske eksportmuligheder langt fra udnyttes optimalt.

Udvikling af ny teknologi og arbejdskraftbesparende processer
En videreudvikling af ny teknologi, som kan billiggøre og effektivisere de arbejdskrafttunge processer i sektoren, kan være en potentiel mulighed. Da arbejdskraft er en forholdsvis dyr ressource i forhold til de konkurrerende lande, og da det er vanskeligt for sektoren at tiltrække tilstrækkelig arbejdskraft, kan ny teknologi løse flere problemer på én gang.

Udvikling af robotter til lugning af grøntsagsmarker er under udvikling og afprøvning, og de vil kunne give den danske frugt- og grøntsektor en relativ fordel.

Digitalisering
Digitalisering er her et middel til at spare omkostninger og til at blive mere effektiv. Der anvendes allerede en del digitalisering, men der er fortsat et potentiale, og der udvikles løbende nye områder, som kan udnyttes.

Miljøledelse
Sektoren er generelt fokuseret på Global Gap inden for miljøledelse, og der er behov for en decideret miljøtankegang for på den måde at vende en trussel til en mulighed. Der findes adskillige systemer m.h.t. miljøledelse, men der er ikke fuld klarhed over fordele, ulemper og muligheder, og der er sandsynligvis et potentiale ved en systematisk miljøgennemgang af produktionen i PO'erne.

Cirkulær økonomi
Stigende fokus på cirkulær økonomi indeholder potentialer i form af anvendelse af spild- og mellemprodukter. Som eksempel kan nævnes udnyttelse af afdrevet champignonkompost samt anvendelse af spildprodukter til biogas m.m.

Vedvarende energi
Vedvarende energi kan være både en mulighed og en trussel: Hvis omstillingen sker uden meromkostninger for sektoren, kan det skærpe den grønne profil på de danske produkter, hvis der udelukkende anvendes vedvarende energi. Dermed er der mulighed for at øge efterspørgslen.

Politisk satsning på mere vedvarende energi kan imidlertid også pålægge erhvervet større energiomkostninger, såfremt omlægningen skal finansieres af erhvervslivet.

Trusler
Trusler omfatter eksterne trusler i frugt- og grøntsektoren samt i tilhørende forsynings-, afsætnings- og forarbejdningsled.

Miljø-, energi- og klimaomkostninger
Erhvervet kan pålægges ny omkostningsfuld national regulering på miljø-, klima- og energiområdet, og det gøres:
- uden tilsvarende effektivitet
- uden tilsvarende mulighed for at overvælte omkostningerne på efterfølgende led i værdikæden
- uden tilsvarende omkostninger i konkurrentlande.

Stigende købermagt
Købermagten (markedsmagten hos gartnerisektorens kunder) forventes at stige i de kommende år i takt med detailhandlens øgede konsolidering, globalisering og samarbejde via globale strategiske alliancer. 5 detailkæder har i dag via, fusioner, opkøb, alliancer og indkøbssamarbejde omkring 80 pct. af markedet. Dermed øges detailhandlens markedsmagt i forhold til bl.a. frugt- og grøntsektoren.

Begrænsninger i udnyttelse af innovationsordninger

Mulighederne for at udnytte innovationsstøtte er ikke optimale, idet der er en risiko for, at det bliver betegnet som dobbeltstøtte (demarkation). Det kan muligvis løses administrativt.

Private labels
Detailkæder bruger i stigende grad *private labels*. Dermed undertrykkes fremstillingserhvervenes egne mærkevarer, og samtidig kan det blive vanskeligere for gartnerierhvervet at fastholde egne unikke kvalitetsfordele. Detailhandlen sætter deres egne standarder og kan nemmere skifte leverandører (på tværs af landegrænser) for at få de billigste leverancer.

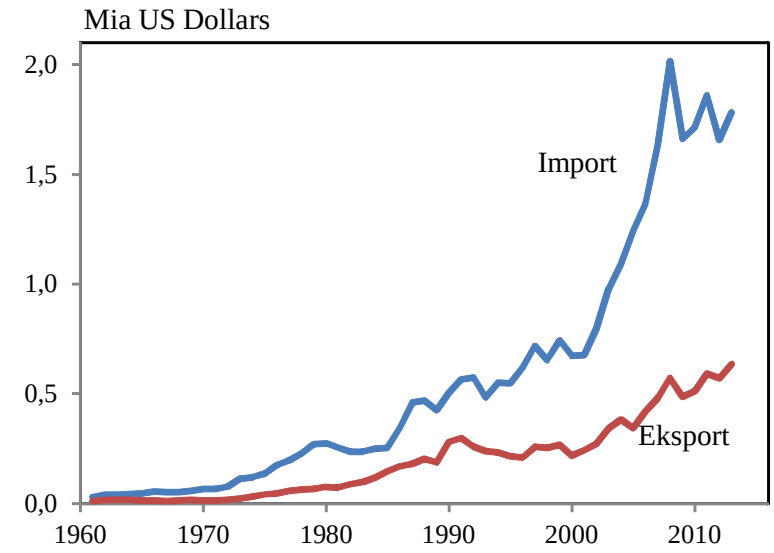
Coop sælger typisk dybfrosne grøntsager under eget navn og i flere tilfælde produceret af Unifrost, som er et datterselskab under den belgiske koncern, Dujardin Foods. Dujardin Foods, som i 2014 blev fusioneret med Ardo-koncernen, betegner sig selv som en af Europas førende producenter af frosne grønsager, urter, ingredienser og færdigretter. Dujardin Foods fokuserer på salg til den internationale detailhandel samt til det internationale industri- og *foodservice*-marked.

Den største producentorganisation i Danmark på frugt- og grøntområdet, GASA NordGrønt, vurderer, at netop den stigende udbredelse af *private labels* er en af de allerstørste trusler mod den danske frugt- og grøntsektor.

Yderligere import fra sydlige lande
Den danske import af især frugt og grøntsager har været stigende i en længere periode, og for den danske gartnerisektor er der en risiko for, at den vil stige fremover. Det gælder fra områder som:
- Holland (Holland har en næsten dominerende placering på det europæiske marked for frugt og grøntsager)
- Sydeuropa (fordel p.g.a. klima og forbedrede transport- og logistikmuligheder)
- Central- og Østeuropa (bulk-produktion)
- Andre verdensdele (friske frugt- og grøntsagsprodukter fra Afrika, Asien og Syd- og Mellemamerika).

Gennem de seneste årtier er den danske import steget langt kraftigere end den danske eksport, hvorved nettoimporten er steget betydeligt, jfr. figur 27.

Figur 27. Den danske import og eksport af frugt og grøntsager, 1961-2013.



Kilde: FAO (2018)

Globalisering gør høje danske omkostninger mere problematiske
Globalisering og liberalisering vil øge den internationale handel – presset fra importvarer vil blive større i takt med denne udvikling. Konkurrencepresset vil især ramme de danske frugt- og grøntproducenter på de områder, hvor der i forvejen er en omkostningsulempe i forhold til de udenlandske konkurrenter.

Genteknologi
Genteknologi kan frembringe umiddelbare kvalitetsforbedringer, som bliver forbeholdt gartnere uden for Danmark eller uden for EU på grund af lokale eller nationale forbud eller modstand mod GMO. GMO med henblik på f.eks. langtidsholdbar frugt og grønt m.m. kan blive en trussel mod den danske produktion. Også inden for planteværn kan GMO give danske gartnere en konkurrencemæssig ulempe.

Adgang til arbejdskraft
I takt med de forbedrede økonomiske konjunkturer i Europa, er beskæftigelsen steget, og dermed kan det blive vanskeligere for frugt- og grøntsektoren at tiltrække tilstrækkelig og velkvalificeret arbejdskraft. Det lægger et yderligere pres på behovet for mere mekanisering og automatisering.

Adgang til organisk gødning til økologisk produktion
Der er to aspekter i denne mulige trussel: For det første kan der være problemer med at skaffe organisk gødning i tilstrækkelige mængder. For det andet er der mangel på nye teknologier og maskiner til at sikre en optimal dosering og udbringning.

Flere færdigretter, udespisning og food-service
Udviklingen går kraftigt i retning af flere færdigretter, udespisning, food-service m.m. – d.v.s. øget forædling af fødevareråvarerne. Dermed bliver råvarekvaliteten mere usynlig, og dermed vil danske kvalitetsfortrin inden for frugt og grøntsager blive svagere i markedsføringen.

En samlet oversigt over alle elementer i SWOT-analysen fremgår af figur 28.

Konklusion på SWOT-analysen
Den danske frugt- og grøntsektor er under konstant pres og udvikling. De internationale markedsforhold, stigende konkurrence, øgede omkostninger og globalisering er nogle af de bagvedliggende faktorer, som giver sektoren udfordringer. Sektoren omfatter her hele værdikæden fra forsyning til forbruger, hvor en række virksomheder, produkter og brancher indgår i et komplekst samspil.

Det danske frugt- og grønterhverv har gennem de senere år oplevet en stagnerende eller endog faldende produktion og værditilvækst. I flere led i kæden har der været en utilfredsstillende indtjening, og blandt mange gartnere har der i flere år været et gennemsnitligt negativt driftsresultat.

Der kan dog identificeres en række styrker i sektoren, som på kortere eller længere sigt kan bruges som udgangspunkt for en fornyet vækst. Samtidig er der også en række svagheder, som man enten må søge at undgå, eller som man må forsøge at vende til egen fordel.

Tilsvarende findes der eksternt en række trusler og muligheder, som sektoren og det offentlige system må forholde sig til, og som også bør indgå i en samlet strategi for sektorens fremtidige udvikling og vækst.

Figur 28. SWOT-analyse: Oversigt

Styrker	**Svagheder**
Høj effektivitet Udnyttelse af stordriftsfordele Stigende og høj mekanisering og teknologianvendelse Fokus på energianvendelse Friskhed Klima Forsyning (just-in-time) Lavt pesticid-indhold Præference for danske produkter blandt forbrugere Evne til at håndtere miljøkrav God omstillingsevne Godt samspil med offentlige myndigheder m.m. Velfungerende rådgivningstjeneste Økologisk produktion God infrastruktur og vertikal integration Kontraktproduktion Stigende konsolidering i engrosleddet	Omkostninger Tilgængelighed af arbejdskraft Energi og klima Jord, anlæg m.m Stor andel gamle og ineffektive væksthusanlæg Geografisk afstand til nye europæiske kunder Lille erhverv med mange selvstændige aktører Høj gennemsnitsalder blandt gartnere Nedlukning af virksomheder i frugt- og grøntindustrien Kraftig afvandring – svækker væksten i sektoren For svag integration/samarbejde med detailled Beskedent omfang af forskning og udvikling Innovationsproblemer Fragmenteret F&U fordelt på flere universiteter Svag økonomisk troværdighed i forhold til långivere Arbejdskraft/rekruttering Generationsskifteproblemer “Skæv” strukturudvikling
Muligheder	**Trusler**
Øget markedsvækst og efterspørgsel Sundhed og sundhedskampagner Afgifter på “ usunde“ fødevarer, differentieret moms Veganer-trend Stigende efterspørgsel efter økologisk frugt og grønt Samarbejde med detailkæder Offentlige tiltag for at øge sektorens konkurrenceevne Anbefalinger fra Natur- og Landbrugskommissionen og Vækstteam Fødevarer Understøtte producentorganisationers fælles tiltag Videnspredning fra offentlige forskningsinstitutioner Styrkede ledelseskompetencer i gartnerier Udvikling af nye nicheområder Økologi Ny teknologi og arbejdskraftbesparende processer Digitalisering Miljøledelse Cirkulær økonomi Vedvarende energi	Miljø-, energi- og klimaomkostninger Stigende købermagt Begrænsninger i udnyttelse af innovationsordninger Private labels Yderligere import fra sydlige lande Globalisering udstiller danske omkostninger Genteknologi Adgang til arbejdskraft Adgang til organisk gødning til økologisk produktion Flere færdigretter, udespisning og food-service

Identifikation af behov, mulige tiltag og initiativer

Indledning

Som det er fremgået af de foregående kapitler, står den danske frugt- og grøntsektor over for store strategiske udfordringer. Det internationale konkurrencepres er stigende, og med den fortsatte globalisering og liberalisering er der tegn på, at udviklingen vil fortsætte fremover.

Den stigende internationale konkurrence betyder, at produktionen i større og større omfang vil flytte derhen, hvor den kan foregå bedst eller billigst – til fordel for de mest konkurrencedygtige erhverv, men til ugunst for de svagere erhverv.

Den skærpede internationale konkurrence skal også ses i lyset af, at den danske frugt- og grøntsektor på kritiske områder har nogle svagheder, som er signifikant dårligere end i konkurrentlandene. Dertil kommer, at erhvervet gennem de seneste 10-15 år har gennemlevet en periode med faldende produktion, værditilvækst og produktivitet.

Der kan dog identificeres en række styrker i sektoren, som på kortere eller længere sigt kan bruges som udgangspunkt for en fornyet vækst. Samtidig er der også en række svagheder, som man enten må søge at undgå, eller som man må forsøge at udvikle.

Tilsvarende findes der eksternt en række trusler og muligheder, som sektoren og det offentlige system må forholde sig til, og som også bør indgå i en samlet strategi for sektorens fremtidige udvikling og vækst.

Initiativer og anbefalinger

Baseret på de foregående siders SWOT-analyser og konklusioner identificeres en række behov, mulige tiltag og initiativer. Der er tale om en brutto- eller inspirationsliste, hvoraf der kan prioriteres i forhold til de konkrete muligheder. Udgangspunktet for initiativerne er således først en undersøgelse af trusler og muligheder, og derefter svagheder og styrker. På den baggrund fastlægges, hvorledes en virksomhed eller en branche kan udnytte mulighederne og minimere truslerne ved at drage fordel af styrker og overvinde svagheder, jf. i øvrigt beskrivelsen på side 14.

Initiativerne kan være målrettet primærproducenterne, forarbejdningsleddene, handels- og afsætningsleddene og det offentlige system.

Anbefalingerne tager samlet udgangspunkt i at:
- understøtte styrker,
- udnytte relevante muligheder
- løse eller undgå svagheder
- imødegå potentielle trusler.

Anbefalingerne dækker tiltag i hele værdikæden. I flere af anbefalingerne indgår de samme virkemidler – f.eks. innovation – men ud fra forskellige modeller og sammenhænge.

De mulige løsninger er vist i en vilkårlig og ikke-prioriteret rækkefølge.

1) Yderligere fokus på energiområdet

Dele af den danske væksthussektor er energitung, og set i lyset af udfordringerne vedr. klimapolitik, begrænsning af CO_2-udslip, generelle energibesparelser m.m. er der behov for yderligere målrettede og specifikke tiltag på dette område. Dette skal også ses i lyset af, at dansk gartneri i dag har betydelige konkurrencemæssige ulemper på energiområdet.

Målet eller visionen bør være en teknologisk udvikling, som forvandler drivhuse fra at være storforbrugere af energi til at blive energiproducenter ved bl.a. at lagre sommerens overskudsvarme i drivhusene i undergrunden. Andre tiltag som LED-lys, skygge-gardin med indbyggede solcelleanlæg m.m. kan også reducere energiomkostningerne.

2) Bedre videnspredning fra offentlige forskningsinstitutioner til erhvervet og erhvervets interessenter

Videnformidling og spredning af ny forskning og udvikling fra offentlige forskningsinstitutioner til frugt- og grønterhvervet kan styrkes yderligere. Der er klart et tegn på, at erhvervet ikke ved, hvad forskningen kan tilbyde, og forskningen ved ikke, hvad erhvervet har brug for – meget firkantet betragtet. Kontaktfora m.m. med de deltagende parter kan oprettes. Gensidig udveksling af behov og muligheder på området er vigtigt. Det er dog vigtigt, at der ikke blot oprettes sporadiske ikke-forpligtende fora uden de nødvendige gensidige incitamenter.

Der bør oprettes et forsknings- og videnscenter med udgangspunkt i et af universiteterne, men i lige fællesskab med erhvervet og disses interessenter. Målet skal være at generere ny forskning og viden, som kan anvendes i erhvervet med henblik på at skabe større vækst og konkurrenceevne. Deltagerne i centret kan være relevante universitets- og forskningsinstitutioner, erhvervet (organisationer, sammenslutninger og virksomheder i hele værdikæden) og andre interessenter som den finansielle verden, detailhandel og lignende. Derudover bør det offentlige også inddrages med henblik på at understøtte aktiviteterne, sikre rammer og infrastruktur m.m.

3) Styrkelse af innovation

Området har flere dimensioner:

- Innovation som begreb skal forklares.
- Værdien af innovation som konkurrenceparameter skal tydeliggøres, og der skal informeres herom.
- Konkrete eksempler på innovation i frugt- og grøntsektoren skal præsenteres.
- En vejledning/*road map*/guideline for innovation i frugt- og grøntsektoren udarbejdes og skal formidles til erhvervet gennem workshops m.m.
- Mulighederne for support til innovationsprojekter skal styrkes yderligere.

4) Teknologiudvikling og -anvendelse

Frugt- og grønterhvervet har brug for, at der løbende videreudvikles ny teknologi, som kan billiggøre og effektivisere de arbejdskrafttunge processer i sektoren. Dette skal ses i lyset af de arbejdskraftproblemer, som hele sektoren står overfor. Da de enkelte producenter hver for sig er for små til at investere i teknologiudvikling på dette område, kan et offentligt

incitament overvejes. Større anvendelse af robotter, præcisionslandbrug, digitalisering m.m. vurderes at indeholde betydelige potentialer for frugt- og grønsektoren.

5) Genopretning af markedsbalance ved at styrke producentorganisationer

Markedsstyrken for gartneriprodukter bevæger sig i disse år til fordel for de store detailkæder. Resultatet kan blive, at dansk gartneri kommer under økonomisk pres, og at den fremtidige udvikling af sektoren dermed hæmmes. Øget samarbejde og fælles tiltag inden for produktudvikling, markedsføring, teknologianvendelse m.m. i producentorganisationer og -sammenslutninger kan derfor anbefales.

6) Samarbejde med detailhandlen

Der findes mange forskellige samarbejdsformer, f.eks.

- længerevarende kontrakthandel
- fælles udviklingsprojekter
- produktion af private label-varer
- category management
- joint-ventures
- delejerskab.

Begge parter skal have en fordel af samarbejdet. Samarbejdet kan være med enkelte gartnere eller med gartnere i fællesskab evt. via deres salgsorganisationer. Kontraktproduktion og -handel kan være fordelagtig i flere tilfælde, således at afsætningsrisikoen reduceres.

7) Opbygning af ny integreret gartneripark

Der etableres en gartneripark, som bygger på at skabe rammerne for at udvikle en gartneriklynge omfattende ikke blot gartnerier men også en række andre følgeerhverv og -institutioner, som er naturlige deltagere i en gartneriklynge.

En ny gartneripark bør være et positivt supplement og et ekstra vækstskabende initiativ og ikke en erstatning for eksisterende og velfungerende gartnerivirksomheder. En ny gartneriklynge skal derfor ikke være en kannibaliserende konkurrent, men der skal udvikles et nyt koncept baseret på klyngetankegangen, som også kan være til gavn for de gartnerier, som ikke geografisk bliver en del af en ny gartneripark.

8) Fokus på konkurrenceevneudvikling i forhold til konkurrentlande

Det er karakteristisk, at den danske frugt- og grøntsektor tilsyneladende taber markedsandele og konkurrenceevne til andre lande i EU. Der kan derfor foretages en nærmere identifikation og analyse af de kritiske parametre, hvor den danske frugt- og grøntsektor har oplagte svagheder og forbedringsmuligheder – set i forhold til relevante konkurrentlande.

9) Identifikation og evt. tilpasning af erhvervspolitiske rammevilkår

Ligestilling i erhvervspolitisk øjemed er ikke nødvendigvis et mål, idet forskelle i

- landenes erhvervsstruktur,
- miljøfølsomhed,
- samfundsøkonomiske præferencer,
- økonomiske udviklingsniveau,
- omkostningsstrukturer,
- m.m

kan nødvendiggøre en selvstændig indenlandsk erhvervspolitk. På den anden side er det også givet, at med den stigende globalisering og internationale økonomiske integration lægges der et pres på de nationale regeringer i retning af stigende harmonisering af de erhvervspolitiske vilkår mellem landene.

På den baggrund er der behov for en kortlægning af de erhvervsøkonomiske vilkår i den danske frugt- og grøntsektor i forhold til en række andre aktuelle og fremtidige konkurrentlande. På det grundlag kan der tages beslutning om en evt. omlægning eller tilpasning ud fra de samlede samfundsøkonomiske hensyn.

10) Identifikation og understøtning af økonomiske vækstincitamenter

Øget bæredygtig vækst i den danske frugt- og grøntsektor bør være et både samfundsøkonomisk og erhvervsmæssigt mål. Rammevilkårene for øget vækst i netop frugt- og grønterhvervet er ikke tilstrækkeligt belyst set i lyset af de seneste års øgede politiske fokus på klima, globalisering og sundhed. Barriererne og incitamenterne for øget vækst – på et økonomisk og miljømæssigt bæredygtigt grundlag – bør derfor analyseres nærmere. På dette grundlag kan der efterfølgende træffes beslutning om konkrete tiltag.

11) Øget målrettet fokus på forskning, udvikling og innovation

Forskning, udvikling og innovation er meget væsentlige parametre med henblik på at øge sektorens internationale konkurrenceevne. Da det samtidig indikeres, at indsatsen i forvejen ikke er optimal, og at potentialet for yderligere samfundsøkonomiske og erhvervsmæssige fordele ved en øget indsats er betydelig, er det et oplagt indsatsområde.

12) Rådgivningstjenesten styrkes

De store indtjeningsforskelle i erhvervet tyder på, at der er et udpræget behov for driftsøkonomisk, strategisk og faglig rådgivning i store dele af frugt- og grønterhvervet. En målrettet øget rådgivning kan forventes at understøtte og forbedre sektorens indtjening på både kortere og længere sigt. Samtidig kan rådgivning rettet mod de forventede fremtidige markedsvilkår blive introduceret. En fuld brugerfinansieret rådgivning på dette område vurderes ikke at være tilstrækkelig, idet både samfundsmæssige hensyn, erhvervsstruktur m.m. skal tages i betragtning.

Styrket rådgivning inden for innovationsprocesser og -ledelse samt inden for netværkssamarbejde kan være fordelagtig.

13) Øget bagudrettet vertikal integration – større drivkraft fra forarbejdningsindustri og handelsled

I andre dele af jordbrugs- og fødevarekæden spiller forarbejdnings- og handelsleddene en langt større rolle end i frugt- og grøntsektoren. Dermed har de efterfølgende led et større ansvar for den løbende innovation, markedsføring m.m. Dette kan til dels forklares ved, at frugt- og grøntprodukterne normalt har en lavere forarbejdningsgrad end f.eks. mælke- og kødprodukter.

Alligevel er det en strategisk mulighed, at store selskaber i forarbejdnings- og engrosleddene i frugt- og grøntsektoren i højere grad kan være drivkraft for den udvikling, som er nødvendig for at skabe en væsentligt større vækst og indtjening i gartnerierhvervet.

14) Etablering af flere og nye produktgrupper

Produktgrupper består af et større eller mindre antal gartnere – og medlemmer af salgsforeningen – som producerer samme frugt- og grøntprodukter eller samme produktkategori. Samarbejdet i produktgruppen består bl.a. i, at gruppen styrer både mængder, kvaliteter og afsætning. Ved denne koordinering i gruppen øges producenternes samlede forhandlingsmagt over for deres aftagere, men samtidig er det også muligt at sikre en mere stabil prisudvikling, fordi udbuddet er kontrolleret.

Produktgrupper findes især inden for udvalgte områder på frugt- og grøntområdet. Produktgruppe-ideen kan videreudvikles til andre områder.

15) Fortsat effektivisering, udnyttelse af stordriftsfordele, strukturudvikling m.m.

Der findes ikke enkle løsninger på frugt- og grøntsektorens udfordringer. I vid udstrækning vil de "traditionelle" tiltag som fortsat øget effektivisering, økonomisk optimering og udnyttelse af stordriftsfordele stadig være nødvendige. Det fortsatte "lange seje træk" vil stadig være nødvendigt.

16) Udflytning af dele af produktionen

Udflytning (international outsourcing eller udflagning) af produktion og arbejdspladser til udlandet bliver mere og mere almindeligt. Det gælder i de fleste større erhverv, og gartnerierhvervet er i sagens natur ingen undtagelse. Da dele af gartneriproduktionen er relativt arbejdskrafttung, vil det være oplagt at udvikle mulighederne for international outsourcing yderligere.

Via outsourcing opgives de produktområder, som alligevel ikke kan klare sig i længden i den internationale konkurrence. På den måde kan der sikres bedre vilkår for de områder, som har styrkepositioner i den internationale konkurrence.

17) Udvikling af flere egnsmærker

Egnsmærker - geografisk beskyttede produkter – indeholder parametre som nærhed, identitet, sporbarhed, kvalitet m.m., og det er parametre, som ser ud til at blive vigtigere fremover. Danmark har i dag meget få egnsmærker sammenlignet med resten af EU, og det vurderes, at der er et betydeligt uudnyttet potentiale inden for frugt- og grøntområdet.

18) Optimering af frugt- og grøntsagsproducenternes produktion via rådgivning og erfaringsspredning om *best practice*

Som det er vist flere steder, er der en betydelig spredning i indtjeningen blandt producenterne. Nogle få producenter har meget positive økonomiske resultater, mens andre har mere negative resultater. Denne betydelige spredning kan være et tegn på, at der kan opnås fordele ved at "lære af de gode producenter" ved at understøtte erfaringsudveksling mellem producenterne, og ved at undersøge og systematisere hvad der kendetegner producenter med bedst indtjening.

Man kan således søge at finde best practice i frugt- og grøntsektoren og lade producenterne sammenligne (benchmarke) sig med de typer af producenter, som klarer sig relativt bedst. Best practice kan således beskrives som det bedste sammenligningsgrundlag, og formålet med benchmarking er at fremme læring ved sammenligning med best practice.

Opgaven består derfor også i at finde et relevant sammenligningsgrundlag, at identificere de mulige forbedringer og at omsætte den viden om best practice til konkrete forbedrende tiltag ud fra de enkelte gartneres ønsker, forudsætninger og behov.

Der er givetvis et betydeligt potentiale ved at fremme læring mellem producenterne via sammenligning med best practice. Der sker allerede i dag en vidensdeling, men den kan sandsynligvis styrkes ved hjælp af en mere systematisk identifikation af best practice og udvikling af konkrete benchmarking-redskaber.

19) En "katalysator" er nødvendig

Den danske frugt- og grøntsektor er på mange måder inde i "onde cirkler":

- Lav indtjening betyder, at der ikke er ressourcer til at investere i innovation, og det vil på længere sigt få indtjeningen til at falde yderligere.

- Historisk dårlig indtjening og relativt mange finansielle tab gør banker og realkreditinstitutioner tilbageholdende med at finansiere frugt- og grøntsektoren, og det vil også begrænse de fremtidige investeringer og dermed også indtjeningen.

- Relativ dårlig indtjening i engrosleddene og i forarbejdnings- og forædlingsleddene i frugt- og grøntsektoren lægger en dæmper på investeringslysten. Dermed skaber man ikke de offensive fusioner og opkøb, som kan fremme indtjeningen og optimismen i erhvervet.

- Øget innovation er en afgørende forudsætning for at vende udviklingen i frugt- og grøntsektoren. Der mangler imidlertid tilstrækkelig viden, forståelse, positive erfaringer, innovationsnetværk og konkret viden om innovationsprocesser for at stimulere innovationen. Manglende synlige succeshistorier inden for innovation begrænser yderligere satsninger på innovation.

En katalysator kan være:
1) en strategisk alliance med kunder, leverandører eller konkurrenter.
2) en fælles strategi og konkrete fælles tiltag i en udvidet gartneri-klynge.
3) etablering af en stærk virksomhed i forarbejdningsindustrien eller handelsleddet, som kan virke som vækstlokomotiv og drivkraft for hele sektoren.
4) en fast forankring og en videreførelse af det arbejde, der foregår i "Den Grønne Vækstklynge", som kan skabe både netværk, fælles mål, videndeling og synergier.
5) en investering i et nyt produktområde, forædling eller udvikling.
6) dannelse af et innovationscenter for frugt- og grøntsektoren - bestående af erhvervet, forskningsinstitutioner, offentlige myndigheder og andre i frugt- og grøntsektoren

Katalysatoren er nødvendig for at bryde de onde cirkler.

Som et historisk eksempel var skabelsen af GASA Odense tilbage i 1929 en katalysator, som var med til at skabe en positiv udvikling for gartnerierhvervet.

En katalysator bør bakkes op af de vigtigste interessenter eller aktører og "stakeholders" i gartnerklyngen. Det kan være:

- gartnerierhvervet, gartnerne og deres organisationer
- vigtigste leverandører til gartnerierhvervet, herunder også banker og realkredit-institutioner
- gartneriets forarbejdnings- og forædlingsvirksomheder
- gartneriets engroshandel
- detailhandlen
- det erhvervspolitiske system
- forsknings- og udviklingsinstitutioner.

Visse erfaringer fra det hollandske Greenport(s) Holland kan udnyttes, men det er vigtigt, at der bliver tale om en dansk løsning, der passer til de danske kompetencer og behov. Fokus i den danske løsning kan være innovation og samarbejde.

Vurdering af overordnede principper vedr. en fremtidig PO-ordning

En fremtidig PO-ordning kan fastlægges ud fra flere principper. Ud over at følge de formelle og juridiske formålsbestemmelser, kan der fastlægges nogle retningslinjer med henblik på at optimere effekten af PO-ordningen.

På den baggrund er der her opstillet en række principper og vurderinger, som kan indgå i udarbejdelsen af en fremtidig PO-ordning:

- **Størst *pay back***
  Pay back kan opgøres som forrentningsprocent, tilbagebetalingstid m.m. I mange tilfælde vil det dog være vanskeligt eller helt umuligt at opgøre effekter på både kort og langt sigt.

- **Ingen gennemførelse uden støtte**
  Der opnås den største effekt - alt andet lige - hvis PO-ordningen støtte projekter, som ellers ikke ville være blevet gennemført.

- **Matcher SWOT**
  De konkrete tiltag i PO-ordningen bør tage udgangspunkt i SWOT-analysen, således at der støttes tiltag, som udnytter styrker og muligheder, og som afskærmer eller reducerer svagheder og trusler.

- **Svagheder og trusler begrænses eller undgås**

- **Styrker og muligheder udnyttes**

- **Målrettes dansk frugt og grønt**
  PO-ordningen bør målrettes en konkurrenceevneforbedring for den danske frugt- og grøntsektor. Mere generiske eller generelle tiltag bør begrænses.

- **Har stor spredningseffekt til resten af sektoren**
  Det er vigtigt, at tiltag via PO-ordningen gavner så mange i sektoren som muligt. Hvis spredningseffekten er lille, er sektorens samlede nytte også begrænset. Samtidig skal det også sikres, at nytten - på kortere eller længere sigt - ikke spredes så meget, at den danske frugt- og grøntsektor ikke får den ønskede og unikke internationale konkurrenceevnefordel.

- **Styrker hele værdikæden**
  Frugt- og grøntsektoren er vertikalt integreret, og derfor er det vigtigt, at PO-ordningens tiltag ses i et jord-til-bord-perspektiv.

- **Skaber et mere velfungerende marked**
  I et velfungerende marked er der adgang til mange leverandører og kunder, og der er ikke enkelt-virksomheder, som har en dominerende indflydelse eller stor markedsmagt. Udvikling af nye unikke produkter eller processer får således kun den optimale effekt, hvis markedet fungerer tilfredsstillende.

- **Begrænser eller forhindrer markedsfejl**
  Ved at give incitamenter til øget samarbejde blandt frugt- og grøntproducenterne skabes der i mange tilfælde en bedre fordeling af markedsmagten i værdikæden.

- **Giver vedvarende konkurrenceevnefordele**
  En PO-ordning kan medføre både kortsigtede og langsigtede fordele for sektoren. Umiddelbare omkostningslettelser og tilskud kan give producenterne en fordel på kort sigt, og det kan være med til at styrke indtjeningen og vækst.

  Det anbefales dog, at der primært fokuseres på længerevarende/vedvarende og strukturelle konkurrenceevneforbedringer.

- **Er nem at administrere**
  Ordningen skal på den ene side administreres så præcist, at alle formalia og betingelser kontrolleres og håndhæves. På den anden skal ordningen også administreres så smidigt og enkelt, at PO'erne finder det attraktivt at deltage i ordningen.

- **Er målbar**
  Det vil være fordelagtigt, hvis resultaterne af ordningen kan måles og kvantificeres. På den måde kan man lettere målrette tiltagene til de områder, hvor effekterne er størst og mest gavnlige.

De danske PO'er blev i 2012 spurgt om deres præferencer for indholdet i PO-ordningerne. De har konkret svaret på, hvilke typer tiltag under PO-ordningen, som de vurderer har den største effekt. Svarene var:

- Reduktion af produktionsomkostningerne gennem rationaliseringer af produktion , afgrødebehandling og afsætning og herunder kapacitetstilpasning

- Investeringer, herunder i arbejdsrationalisering
- Konsulentordninger
- Tilskud til flerårige planter (frugttræer) incl. opbindingssystemer.

Producenterne fremhæver således både kortsigtede omkostningslettelser samt mere langtsigtede og strukturelle tiltag i deres prioriteringer.

Når det gælder ordningen for 2019-2023 har Gasa Nord Grønt opstillet en række målsætninger og prioriteringer m.h.t. deres anvendelse af PO-ordningen (Gasa Nord Grønt, 2018):

Målet er at anvende 50-70 pct. til placering af mark-, pakkeri- og opbevaringsrelateret udstyr til produktionsoptimering, effektivisering og automatisering samt skabe mulighed for produktsortiment-, sæson- og markedsudvidelse for at opnå forbedret konkurrenceevne. Derudover er det målet at fremme kvaliteten af produkterne med henblik på opnåelse af lønsomme priser og forbedret afsætning. Alt i alt er målet at tilpasse produktionen til efterspørgslen for at styrke markedspositionen med en afbalanceret hensyntagen til miljøet. Direkte under miljøforanstaltninger er det målet at anvende 10-25 pct., hvor det største enkeltområde er økologi. Inden for rådgivningsområdet er der et anvendelsesmål på 5-15 pct.

Indikatorer
Ud fra en faglig og videnskabelig betragtning må det vurderes, at tiltag under PO-ordningen kan have effekter, som dels kan være *lagged* (forsinkede), dels kan være længerevarende. En undersøgelse af effekter af innovationsstøtteordninger i dansk jordbrug (herunder også gartneriet) viser, at effekterne er langvarige og flerårige (Hansen, 2010). Det kan derfor ikke forventes, at alle effekter kan registreres inden for den relativt korte årrække, som der opereres med i denne sammenhæng.

I flere tilfælde kan man også forvente, at effekterne vil være mere eller mindre permanente, således at der hvert år i fremtiden vil være positive effekter. Det gælder især ved de mere strategiske tiltag (rådgivning, undervisning m.m.) og ved investeringer.

Endeligt kan det også forventes, at effekterne vil være spredt på mange forskellige led - både horisontalt og vertikalt - i frugt- og grøntklyngen, således at det vil være umuligt at identificere endsige kvantificere alle effekter.

Det betyder, at det ikke er muligt at anvende indikatorer, som belyser alle effekter af tiltag under PO-ordningen.

Det anbefales, at der også fremover arbejdes med output-, input-, resultat-, baseline- og impactindikatorer. Selv om metoderne hver især har sine begrænsninger, giver de tilsammen anvendelige billeder af tiltag under PO-ordningen. Man skal blot gøre sig klart på forhånd, at alene tidshorisonten gør det umuligt at vurdere alle effekter.

I betragtning af det beskedne antal PO-godkendte virksomheder i Danmark anbefales det, at de PO-godkendte virksomheder inddrages i en workshop ved en efterfølgende evaluering af PO-ordningen. På den måde kan erfaringer, gode og dårlige eksempler, vidensspredning m.m. sandsynligvis bedre kortlægges.

Det anbefales også, at der i den efterfølgende evaluering foretages en nærmere kvalitativ og kvantitativ analyse af udvalgte PO-støttede projekter. I disse analyser kan man via data, interviews, benchmarking m.m. komme mere i dybden med de langtsigtede effekter. Samtidig kan disse cases tjene som fremadrettede eksempler til gavn for fremtidige PO-ordninger. I disse casestudier kan man nærmere vurdere kvalitative indikatorer som

- konkurrenceevneforbedring
- samarbejde og sammenhængskraft i klyngen
- spredningseffekt
- opbygning og udnyttelse af innovation
- skønnet salgs- eller købsværdi af de opnåede resultater.

Effektmåling
Effektmåling er vigtig af flere årsager:

* Tiltagene skal målrettes de områder, som giver største nettoeffekt. Derfor er det vigtigt at kunne måle effekterne af de enkelte tiltag.

* Mål og midler skal være sammenhængende. Det skal vurderes, om midlerne er de optimale til at nå de ønskede mål, og det forudsætter også effektmålinger.

* Cost-benefit-vurderinger vil være nødvendige i et større samfundsøkonomisk perspektiv. Beregning af benefits forudsætter effektmålinger.

Mulige metoder til effektmåling - særlige forhold
Der er en række forskellige metoder til effektmåling, jf. f.eks. Lund (2009). I forbindelse med effektmåling af PO-ordningerne er der en række særlige forhold, som er afgørende for valg af metode, når man ønsker at vurdere den økonomiske (driftsøkonomiske) effekt:

* Frugt- og grøntsektoren er udsat for stor volatilitet m.h.t. salgspriser, produktkvalitet, produktionsstørrelse m.m. Denne store og ofte uforudsigelige volatilitet gør det vanskeligere at identificere eller isolere effekter af PO-støtte.

* Sammenligningsgrundlaget kan være beskedent og ufuldstændigt. Hvis man ønsker at sammenligne en støttemodtager med en sammenlignelig bedrift for at måle eventuelle forskelle som følge af støttemodtagelse, kan det være vanskeligt på grund at et relativt spinkelt datagrundlag.

* Adgang til tilstrækkeligt detaljerede regnskabsinformationer er nødvendige for at kunne foretage kontrafaktiske sammenligninger. Dette kan være en afgørende barriere.

* Effekterne kan være langvarige: Støttede investeringer eller markedsføringstiltag kan medføre vedvarende konkurrenceevneforbedringer, som har en mangeårig effekt, og som derfor er vanskelige at måle eksakt.

* Effekterne kan berøre adskillige bedrifter, såfremt der er en vis kompetencedeling eller -spredning. Nogle tiltag kan også sigte mod en bredere brancheindsats, hvilket også gør en samlet effektvurdering vanskelig.

* Støttede projekter kan udgøre en relativt lille del af bedrifternes samlede økonomi. Derfor vil også de mulige økonomiske effekter være beskedne, og effekterne kan nemmere blive usynlige.

* Effektmålingen skal på den ene side være valid og dækkende, og på den anden side skal den også være overkommelig m.h.t. ressourcer - både for kontrolmyndigheden og for de pågældende støttemodtagere.

På denne baggrund kan disse mulige metoder til effektmåling være relevante:

* Ex ante-vurdering: Forventede og dokumenterede effekter af givne tiltag vurderes på forhånd. En kontrol eller opfølgning på tiltagenes korrekte gennemførelse kan dermed sandsynliggøre de mulige effekter.

* Ansøgere om støtte fremsender budget, hvor de forventede driftsøkonomiske fordele fremgår og dokumenteres. Støttemodtagere skal efterfølgende kunne dokumentere, at budgetterne i store træk er opfyldt. Dette kan ske ved stikprøvevis kontrol fra uvildig instans eller lignende.

* Udsendelse af spørgeskemaer til støttemodtagere evt. suppleret med interviews. Her kan budgetopfyldelse, forudsætninger, effekter m.m. nærmere analyseres.

Konkrete effektmålinger
I det følgende vurderes eksempler på projekter, som tidligere har fået PO-støtte. Formålet er at vurdere, hvorvidt projekterne har været økonomisk fordelagtige, og om de opstillede forudsætninger og forløb i store træk har været som planlagt. Endeligt skal det vurderes, om de økonomiske resultater kan forventes at være gældende for andre lignende eksempler (som grundlag for ex ante-effektmålinger).

Projekt: Plukketog med aflæsser
Der er tale om et nyudviklet plukketog med aflæsser til anvendelse i tomat- og agurkeproduktion. Toget består af plukkevogne trukket af en eltrækkevogn. På vognene kan der placeres kasser eller lignende, hvori produkterne lægges. Plukkerne kan herved lægge grøntsager ned i vognene ude i rækkerne og disse kan trækkes hen til pakkeriet, når alle vogne er fyldt. Når toget kommer hen i pakkeriet, kører det via nogle skinne, ind i en aflæsser, som automatisk tømmer hver kasse op til pakkelinjen.

Investering:
Knap 1,4 mio. kr. (i alt).

Årlig besparelse:
Der spares ca. 1 mandeår, idet plukning m.m. effektiviseres. Forventet samlet årlig nettobesparelse: 400.000 kr.

Årlige driftsomkostninger (netto)
Ca. 80.000 kr. Dette beløb indeholder løbende vedligeholdelse, energi m.m.

Investeringens forventede levetid:
15 år (10-20 år).

Øvrige forhold:
Arbejdsmiljøet forbedres, idet manuelle løft m.m. begrænses. Sygefraværet forventes derfor reduceret.
Kvaliteten af grøntsagerne er forbedret, idet transport og "omladning" er reduceret eller forbedret.

Gartneriet, hvor projektet og investeringen er placeret, blev besigtiget den 13-4 2018. Det kunne konstateres, at projektet fungerer fuldt ud. Det kunne også konstateres, at de manuelle løft er reduceret, at der er høj effektivitet, og at projektet tilsyneladende har opfyldt forventningerne og de forudsatte betingelser. Projektet har også haft en række andre direkte eller indirekte effekter, herunder en bedre opfyldelse af forskellige detailkæders stadig stigende og individuelle krav til sortiment, specialprodukter m.m.

Projektets aktuelle funktioner m.m. fremgår af figur 29-34.

Figur 29. Aflæssefunktion (13/4 2018)

Figur 30. Aflæssefunktion (13/4 2018)

Figur 31. Tidligere pakkefunktion (13/4 2018)

Figur 32. Plukketog ved agurkeplanter(13/4 2018)

Figur 33. Plukketog i funktion

Figur 34. Aflæsning

Konklusion

Projektets kvaliteter i form af øget arbejdsproduktivitet, bedre arbejdsmiljø, mere skånsom behandling af grøntsager m.m. forekommer åbenlyse. Der er i sagens natur en vis usikkerhed m.h.t. investeringens levetid, eksakte arbejdskraftbesparelser på langt sigt, alternative løsninger m.m., men det skønnes, at investeringen er rentabel. Med de vurderede forudsætninger er der en tilbagebetalingstid på 4-4½ år.
Det skønnes, at projektets fordele i vid udstrækning er generiske.

Projekt: Lugevogne

lugevognene er drevet af solceller til ukrudtsbekæmpelse både mellem og i rækkerne i udplantede grønsager. Lugevogne er drevet vha. elektricitet (solceller) og giver en besparelse i brændstof og vedligeholdelse i forhold til en traktortrukket lugevogn. Lugevognene bruges hos Limfjords Danske Rodfrugter.

Investering:

4 vogne til ialt ca. 470.000 kr.

Årlig besparelse:

Vognene forventes at køre hver dag i 3 måneder om året. Da vognene er selvkørende, spares der en traktor til at trække en traditionel lugevogn, og der spares også en traktorfører.

Årlige driftsomkostninger (netto)

Limfjords Danske Rodfrugter forventer en tilbagebetalingstid på 2 år, svarende til årlige nettobesparelser og merindtægter på 235.000 kr.

Investeringens forventede levetid:

5-10 år. Lugevognene er relativt teknologitunge, og derfor er den forventede levetid sat relativt forsigtigt. Ved en god vedlige holdelse kan levetiden forlænges.

Øvrige forhold:
Arbejdsmiljøet forbedres, idet larm og udstødning fra traktor undgås.
Da lugevognene er relativt lette, begrænses køreskader på afgrøderne, som ellers ville kunne opstå ved en traktortrukket lugevogn.

Figur 35. Lugevogn

Der har i april 2018 været en dialog med ejeren af virksomheden, hvor projektet og investeringen er placeret. Det blev bekræftet, at projektet i store træk er forløbet efter planen. På grund af lavt sollys har der været mindre problemer med at sikre tilstrækkelig opladning af batterierne, men dette er efterfølgende blevet løst. Der er i år bestilt yderligere lugevogne, hvilket også indikerer, at investeringen har været vellykket.

Konklusion
Projektet fokuserer på et væsentligt problem i den økologiske grønsagsproduktion. Ud over de økonomiske fordele er der miljømæssige gevinster, som er i god overensstemmelse med den økologiske produktion.

Den konstaterede tilbagebetalingstid på ca. 2 år vidner om en betydelig økonomisk fordel. Der er nogen usikkerhed om investeringens levetid og om vedligeholdelsesomkostningerne på lang sigt, men selv med en forsigtig afskrivningsperiode, er rentabiliteten god.

Det skønnes, at projektets fordele i vid udstrækning er generiske, og at andre økologiske grøntsagsproducenter kan opnå tilsvarende økonomiske fordel.

Kilder:

Danmarks Statistik (2018): Statistikbanken
www.statistikbanken.dk

Danmarks Statistik (2018): Statistikbanken. Landbrug og fiskeri. Regnskabsstatistik. Gartneri

FAO (2018): FAOSTAT.
www.faostat.fao.org

Fødevarestyrelsen (2017): Pesticidrester i fødevarer 2016. Resultater fra den danske pesticidkontrol

Gasa Nord Grønt (2018): E-mail-korrespondance med Christel Lykke Pedersen, Koordinator PO driftsfonde, GNG 4. april 2018

Gasa Nord Grønt (flere årgange): Gasa Nord Grønt. Årsrapport.

Gasa Odense (flere årgange): Gasa Odense Frugt-Grønt. Årsrapport

Hansen, Henning Otte (2010): "Innovationsordninger i gartnerisektoren virker" I: Gartner Tidende . Nr. 10 * 2010. 126. årgang. side 20-21.

Hansen, Henning Otte (2012): Dansk gartneri og den grønne vækstklynge - Udfordringer og strategiske udviklingsmuligheder. Handelshøjskolens Forlag. 240 p.

Hansen, Henning Otte (2016): Gartnerierhvervets økonomi og rammevilkår. Institut for Fødevare- og Ressourceøkonomi, Københavns Universitet. IFRO Rapport, Nr. 245
http://static-curis.ku.dk/portal/files/157283499/IFRO_Rapport_245.pdf

Hansen, Henning Otte og Bonnichsen, Ole (2012): Evaluering af National Strategi for bæredygtige driftsprogrammer for frugt og grøntsagssektoren i Danmark
84 p. Fødevareøkonomisk Institut.

Josefsen, Alfred (2013): Stå sammen. Refereret i Gartner Tidende Nr. 8 2013

Lund, Mogens (2009): Effektmåling i Fødevareministeriet: forslag til prioriterings- og metodegrundlag, 22 s., jul. 03, 2009.
http://curis.ku.dk/ws/files/128338424/
3_juli_Effektm_ling_i_F_devareministeriet_Forslag_til_prioritering_og_metodegrundlag_.pdf

Natur- og Landbrugskommissionen (2013): Natur- og Landbrug - en ny start
http://www.naturoglandbrug.dk/slutrapport_2013.aspx?ID=52071

Rømer, Allan (2016): DLG sælger stor virksomhed fra. Gasa Nord Grønt vil fremover være ejet af 80 frugt- og grøntproducenter. I: Landbrugsavisen https://landbrugsavisen.dk/mark/dlg-s%C3%A6lger-stor-virksomhed-fra

Vækstteam for Fødevarer (2013): Vækstteam for fødevarer. ANBEFALINGER. April 2013 http://www.evm.dk/~/media/oem/pdf/2013/2013-publikationer/25-04-13-vaekstteam-fodevarer-anbefalinger/endelig-rapport-250403-anbefalinger-foedevarer.ashx