



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Værditilvækst Merindtjening på råvarer

2012



Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

En behovsanalyse blandt vækstlandbrug og lead users med fokus på afsætning af nicheprodukter

(Et del-projekt under Løft Bundlinjen – sæt din viden i spil – journalnr. Er: 32101-U-12-00216)

Udarbejdet af Karsten Bove

**Markedschef Vækstlandbrug
Akademiet, Økonomi & Virksomhedsledelse
Videncentret for Landbrug
2012**

Værditilvækst, merindtjening på råvarer

LEAD USER BEHOVS-ANALYSE BLANDT VÆKSTLANDBRUG MED NICHEPRODUKTION (Value-added produktion)

Konklusion

De nye behov hos vækstlandmænd med fokus på nicheproduktion (value-added) er primært produktionsoptimering, marketing & salg, produktudvikling, netværk samt adgang til general forretningsudvikling.

Produktionsoptimering er det vigtigste behov, hvilket er paradoksalt, fordi nicheproduktion altid er dyrere end bulk-produktion, og fordi produktion er det område, som er sværest at konkurrere på for en nicheproducent med fokus på kvalitet. Produktion er typisk nicheproducenternes baggrund og deres stærke side, og derfor har de større fokus på det. De parametre, som kan skabe merværdi - udover produktet som markedsorienteret produktudvikling, marketing og salg - er der mindre tid til og fokus på. Der er ikke tid og råd til det, og derfor er mange mindre nicheproducenter fanget i en trædemølle med produktfokus, manglende salgsvolumen, hvilket begrænser deres udviklingsmuligheder fremadrettet.

Gartnerier og større nicheproducenter klarer sig bedre mht. produktionsoptimering, marketing, salg og produktudvikling, fordi de har råd til at finde de bedste faglige rådgivere og supplere med nødvendige kompetencer i bestyrelse eller i deres medarbejderstab, men deres hovedfokus er også produktionsoptimering. Der er dog megen inspiration at hente i gartneriernes tilgang til nicheproduktion og forretningsudvikling for de mindre nicheproducenter, hvis de kan tilpasse gartneriernes erfaringer til en mindre skala og f.eks. supplere egne kompetencer med nye bestyrelseskompetencer eller specialistviden, hvor der er mest brug for det. De mindre nichevirksomheder henter overvejende det meste af deres inspiration via netværk med andre nicheproducenter og landmænd, og det er det de primært efterspørger, selvom netværk ofte ikke kan løse deres udfordringer mht. salg, marketing eller produktudvikling.

Distribution er en gennemgående udfordring for de mindre nicheproducenter, da omkostningerne per leverance til kunden er store. I praksis løser de mindre nicheproducenter udfordringen med minimumsordrer og levering på bestemte dage og tidspunkter, men der er ingen mindre eller mellemstore nicheproducenter i undersøgelsen med en rigtig god løsning på udfordringen. Der er inspiration at hente fra Årstidernes model, men de fleste nicheproducenter vil ikke lægge deres kvalitetsprodukt under et andet fælles mærke, selvom et andelssamarbejde eller fælles salgsselskab kunne løse udfordringer med stordrift i distribution, salg, marketing og finansiering.

De mindre nicheproducenter kunne have gavn af at udarbejde business case og forretningsplan, men de efterspurgte det ikke på forhånd, og en del af dem ville nok ikke være startet op (ifølge eget udsagn), hvis de havde gjort det. De var drevet af lysten til at arbejde med det, som de gik i gang med, og de kunne først se behovet bagefter. De større nicheproducenter arbejder typisk med detaljerede investeringsanalyser, og de begår gennemgående færre dyre fejl med deres investeringer.

Der er en række barrierer for at yde rådgivning til nicheproducenterne, som eksplicit skal håndteres, for at kunne hjælpe nicheproducenterne videre. Generelt ser nicheproducenterne tydeligt deres produktionsudfordringer, men kun i mindre grad deres behov for hjælp til salg, marketing og produktudvikling. De mindre nicheproducenter søger i dag primært sparring via ligesindede i netværk, og ofte løser det ikke deres udfor-

dringer. Kontakterne i netværket bidrager til gengæld med den fag-faglige produktionsviden, og den respekterer de og drager nytte af. Da bundlinjen for de mindre nicheproducenter ofte er presset, opfattes rådgiver-timer som en dyr løsning, og de er usikre på, om det kan løfte deres bundlinje her og nu.

UDDYBNING AF BEHOVSANALYSEN

Behovsanalysen er inddelt i to afsnit:

- 1) Baggrund og metode
- 2) Nichelandbrug og deres behov

1) BAGGRUND OG METODE

I forbindelse med projektet bevilget af Løft Bundlinjen – sæt din viden i spil – journalnr. Er: 32101-U-12-00216 blev der igangsat en kundeanalyse for at afdække behov for rådgivning, som er tilpasset vækstlandbrug, nichelandbrug og gartnerier som arbejder med merværdi af råvarer for delprojektet 'Merværdi af råvarer'.

Afdækningen af vækstlandmændenes behov skete vha. af en struktureret spørgeguide med åbne spørgsmål. Der blev foretaget 14 interviews med nichelandmænd og gartnerier spredt geografisk over hele landet. Vækstlandbrugene blev udvalgt for at sikre en spredning i deres behov, typer af dyrehold eller planteproduktion, økologi, og hvorvidt de bruger Dansk Landbrugsrådgivnings rådgivning eller ej. Undersøgelsen omfatter repræsentanter for nicheproduktion med gæs, kartofler, salat, bær, melproducent, ostemejeri, frugt, geder, slagteri, løg, ismejeri, hvor der er økologisk eller konventionelt landbrug knyttet til virksomheden. Flertallet har andre aktiviteter som f.eks. gårdbutik, vareudbringning, oplevelser, besøgs gård, events, turisme, udlejning, skov som dele af deres forretning, og de kan ikke adskilles fra merværdi-produktionen, da de er med til at skabe det nødvendige kundegrundlag for deres forretning og kundeoplevelsen, der giver merværdien for kunderne.

Den valgte metode til behovsafdækningen er lead user-metoden, som er en kvalitativ interviewteknik, der anvendes i forhold til respondenter, der vurderes til at være førende eller foregangsmænd eller -kvinder på et eller flere felter i forhold til deres landbrug. Ideen er at følge de vækstlandmænd, som tidligt har fået nye udfordringer. Hvis det er muligt at følge de mest krævende kunder, er tesen, at man også kan tilfredsstille de kunder, som er mindre udfordrende i forhold til rådgivning eller service vedrørende merværdiproduktion.

Emnerne blev screenet for at sikre en vis variation i forskellige typer af niche-vækstlandbrug i forhold til deres produkter. Virksomhederne var i forskellige faser i deres livscyklus:

- 1) Idefase
- 2) Produktion med udviklet ide med udfordringer med produktion
- 3) Driftsfase med fokus på optimering af produktion
- 4) Vækstfase med volume, flere produkter og behov for ledelse
- 5) Afsætningsfase med fokus på mersalg og eksport)

I denne sammenhæng omfatter vækstlandbrug mindre eller mellemstore landbrug i vækst, store landbrug med nicheproduktion samt store landbrugsenheder med kombineret landbrug og gartnerivirksomhed.

2) NICHELANDMÆND OG DERES BEHOV (Rådgivning)

Forretningsudvikling står ejeren næsten udelukkende selv for. Forretningsudvikling er i mindre omfang inspireret af netværk og ERFA-grupper. Landbrugsrådgivningen og rådgivningsvirksomheder kunne spille en aktiv rolle i at udøve og facilitere den forretningsudvikling, men der eksisterer fem barrierer for at rådgive nichelandmændene sådan som forholdene er i dag:

- A. Nichelandmændene har fokus på deres udfordringer med optimering af produktion men mindre fokus på lige så store udfordringer som salg, marketing og til dels produktudvikling.
- B. Nichelandmændene vurderer rådgiveren på baggrund af deres fag-faglige viden og viden om virksomheden, og få rådgivere matcher ejerens dybe viden.
- C. Nichelandmændene bruger hellere faglige netværk af landmænd og forretningsfolk end rådgivere generelt.
- D. De mindre nichelandmænd har ofte begrænsede midler til rådgivning pga. begrænset overskud.
- E. De mindre nichelandmænd ønsker praktisk rådgivning til at løse konkrete opgaver, som eksempelvis forhandling med detailkæde, kontakter til restauranter eller øget salg og marketing til kundesegmenter. De tror ikke, at de kan få denne rådgivning til en pris, de har råd til.

Behovene i prioriteret rækkefølge er følgende:

1. Produktionsoptimering
2. Marketing & Salg
3. Produkt udvikling
4. Distribution
5. Bistand fra rådgivere, netværk og bestyrelse
6. Business case og forretningsplan

1. Produktionsoptimering

Vækstlandbrug med nicheproduktion har forladt landbrugets 'trædemølle' med standardiserede bulklandbrugsprodukter og faldende internationalt bytteforhold. Vækstlandbrugene med nicheproduktion er primært drevet af ønsket om at arbejde med høj kvalitetsprodukter og dernæst at skabe en fornuftig indtjening på sigt (Se appendix for uddybning af landbrugets trædemølle jf. Gyldendals definition). De nye, mindre vækstniche-landbrug og mindre gartnerier bliver til gengæld fanget i en ny trædemølle med høje produktionsomkostninger og udfordringer med at opnå tilstrækkeligt afsætnings-volumen og dækningsbidrag. Det begrænser mulighederne for at skabe vækst og videre udvikling af deres forretning, herunder udvikling af salg og nye produkter. Nicheproduktion vil altid være dyrere end traditionel bulkproduktion. Det er derfor overraskende, at flertallet bruger en stor del af deres tid og ressourcer på optimering af produktion og kun i mindre grad på produktudvikling, salg og marketing, som kunne løfte værdien af produktet, afsætningen og tilstrækkeligt dækningsbidrag. De fleste håndterer selv udvikling, salg, marketing og produktudvikling, men deres viden på disse områder er begrænset. Nichelandmændene har ofte ikke ressourcer til at hyre eksperter og rådgivere, og de kender ikke rådgivere, som har den tilstrækkelig faglige nicheviden, som er nødvendig efter deres vurdering.

De 14 råvareproducenter eller nichevirksomheder i undersøgelsen varierede i størrelse fra gårdmejerier til største landbrug/gartnerier med forskellige produkter. De havde gennemgående de samme udfordringer med produktionsoptimering, produktudvikling samt salg og marketing. Virksomhederne i undersøgelsen var i forskellige livscyklus-faser:-

- 1) Idefase
- 2) Produktion med udviklet ide med udfordringer med produktion
- 3) Driftsfase med fokus på optimering af produktion
- 4) Vækstfase med volume, flere produkter og behov for ledelse
- 5) Afsætningsfase med fokus på mersalg og eksport.

Uanset deres udviklingsstadiet blev en stor del af tiden brugt på udfordringer med optimering af produktionen. Ejerne brændte typisk for kvalitetsprodukter, og det var deres faglige baggrund. Flertallet vurderede, at produkterne næsten 'solgte sig selv', og hvis produktet var i orden, og omkostningerne ikke var for store, ville det på sigt skabe kundegrundlaget. Flertallet af nichelandbrugene havde store udfordringer med produktudvikling og salg og marketing, som ikke kunne løses af deres produktfokus alene. Ejernes fokus var dog primært på optimering af produktionen, og her havde de fleste et behov for at blive bedre. Derfor er produktionsoptimering behov nummer 1, fordi det er det her, de ønsker at blive bedre - og her har de deres fokus i dag.

De større gartnerier og vækstlandbrug klarede sig gennemgående bedre ift. produktionsoptimering og produktudvikling, salg og marketing, og de små kan lære en del fra gartneribranchen, som er længere fremme mht. forretningsudvikling. De største nichelandbrug og gartnerier havde ansatte eller specialister tilknyttet virksomheden som medarbejdere eller bestyrelseskompetencer, som også omfattede produktudvikling, salg og marketing samt økonomistyring. De mindre nichelandbrug og gartnerier brugte kun i begrænset omfang hjælp fra eksterne konsulenter, da de ikke havde råd til konsulenter og bestyrelse. DLBR rådgivere blev nævnt nogle gange i forbindelse med operationelle opgaver som markplaner og regnskaber, men de så generelt ikke DLBR-rådgivere som den type rådgivere, de ville benytte ift. deres hovedudfordringer med produktion, produktudvikling og salg. For DLBR er der derfor også en kompetenceudviklings- og en efterfølgende markedsføringsopgave, hvis man ønsker at yde denne form for rådgivning til nichelandbrug, da de ikke har erfaring med denne type rådgivning og kendskab til rådgivere med dette fokus. Adspurgt hvorfor nichelandmændene ikke benyttede rådgivere fra DLBR eller rådgivningsvirksomheder generelt, var svaret gennemgående, at de ikke vurderede, at rådgivere og konsulenter havde tilstrækkelig faglig viden om deres specielle produktion. Flertallet benyttede sig i et vist omfang af deres netværk med ligestillede producenter, internationale eksperter samt producenter i andre brancher med lignende udfordringer, som ofte havde praktisk erfaring.

2. Marketing & Salg

De fleste nicheproducenter opfattede ikke sig selv som sælgere af deres produkt, men at produktet solgte sig selv. Salgsudfordringer er store for de små nicheproducenter og noget mindre problem for de større nichelandbrug og gartnerier, som havde en tilstrækkelig omsætning og bundlinje til at specialisere salgsfunktionen. Det er indtrykket fra interviewene, at de mindre nichelandmænds begejstring for produkterne i praksis betyder meget for deres salg, og deres begejstring for produktet betyder meget, når de er i øjenhøjde med forbrugeren eller køberen. En af producenterne omtalte spøgefuldt, at der måske var lidt Morten Korchorantik over hans produkter, og det måske også var en medvirkende årsag til, at han solgte godt. Der er ingen tvivl om, at købernes opfattelse af produktets kvalitet og deres tillid til ejeren og hans produktion var en betydelig årsag til det direkte salg af produkterne til forbrugerne. Salg er dog samtidig en af de største udfordringer blandt nichelandbrugene, selvom de ofte ikke selv ser behovene for bistand på området. I hvert fald bruger de slet ikke så meget tid på salg til nye kunder, som de bruger i produktionen. Salgsindsatsen er ofte sporadisk og bygger meget på tidligere kontakter eller kundehenvendelser. En forbedring af salgsindsatsen

er nok den parameter, som hurtigst ville kunne forbedre deres bundlinje på den korte bane, men typisk kan ejeren kun trække på sig selv/eller (gratis) råd fra bekendte.

Salgsindsatsen for de mindre nicheproducenter kan ikke adskilles fra oplevelsesøkonomi, gårdbutik, events, dyrevelfærd, åbent besøgslandbrug, bondegårdsferie eller egen restaurationsvirksomhed. Når en økologisk producent eksempelvis holder åbent hus med 1000 besøgende, når køerne sættes på græs, og forbrugerne kan smage produktet på stedet, opleve produktionen og se, hvordan dyrene trives, betyder det meget for deres efterfølgende afsætning. Forbrugerne og deres familier kan huske besøget, dyrene og oplevelsen, og det kan betyde, at de fortsat bestiller kød, ost, is efter besøget, også selvom de bor 10, 20 eller 30 km væk fra stedet. Det er svært at forestille sig, hvordan de ellers ville kunne blive førstegangskøbere af produkterne, hvis de ikke havde haft oplevelsen med fra besøgsdagen. Typisk kommer besøgende til events geografisk længere væk fra bedriften, og flertallet af nicheproducenterne har overraskende ikke særligt godt fat i lokalbefolkningen der, hvor de bor. Nichelandbrugene har typisk forsøgt at invitere lokalbefolkningen, men ofte kan naboerne ikke se værdien i produktet, eller også kommer de bare ikke. Måske tænker naboerne på, hvorfor skulle de eksempelvis skulle betale 5 gange så meget for en liter is, når billig is fås i det lokale discountmarked fra køer, der ligner dem, som går på deres egne marker. Flertallet har de facto udfordringer med salg til deres nærmarked lokalt, hvor de logistiske udfordringer ellers er til at overse. Måske er årsagen, at den gode historie ikke formidles godt nok i nærsamfundet, og at der skulle arbejdes mere med marketing af den gode historie, fordi kvaliteten er selvindlysende for nicheproducenterne, men ikke nødvendigvis i samme omfang for de lokale beboere.

Kunderne til kvalitetsprodukter fra nicheproducenter er ofte sammenfaldende med beskrivelser af de typiske økologiske forbrugere, der primært er veluddannede kvinder/mænd med børnefamilier, der bor i forstæder eller i nærheden af større byer, specielt Aarhus og København, men hvordan holder man kontakten med forbrugerne for at kunne sælge igen? I praksis anvendes metoder som f.eks. nyhedsbreve, dialog med budservice, feedback på lokale markeder, telefonbestillinger og dialog i gårdbutikken til at holde kontakten med kunderne. Den indsats er ofte reaktiv, hvilket gør det svært at udvide kundebasen med nye kunder, selvom den gode oplevelse også spredes til andre på sigt.

Nogle har samarbejdet med detailhandelen og er glade for dette samarbejde og salg, som udgør en basis for deres omsætning. Andre ønsker ikke at sælge deres varer gennem detailhandelen, fordi de har hørt om, hvordan det kan gå, hvis man kommer i kløerne på de forkerte indkøbere. Baggrunden er, at nogle indkøbere har opmuntret producenterne og krævet større leverancer, produktionsudvidelser og nye dyre investeringer for at matche detailhandelens krav, og efter nogen tid sætter de købsprisen ned, hvilket yderligere presser nicheproducentens situation - nu blot i en position med større gæld. Andre har oplevet, at deres high-end produkt er endt som slagtilbud, hvorefter det har været svært at løfte prisen igen. En del nichelandmænd har derfor valgt at sælge deres partier løbende til bedste bud, hvilket synes at forbedre deres økonomiske situation noget, men det gør også deres tilværelse noget mere økonomisk usikker over tid. Man skal nok være købmand for at trives med den rolle, og mange er ikke købmænd men landmænd af natur. Prisen bliver igen let en afgørende parameter, hvis der ikke kan slås på andre tangenter i dialogen.

Nogle nichelandmænd har solgt til grossister, men de er meget bevidste om, at det kan være et fordyrende led, som vælter læsset for dem, inden produkterne når frem til forbrugerne. For hovedparten af nichelandmændene kan prisen aldrig blive hovedargumentet, fordi det altid er dyrere at være nicheproducent end bulk producent. Prisen er vigtig, men det er ikke den eneste salgsparameter for nicheproducenterne. Salg og marketing og målrettet, markedsorienteret produktudvikling kan løfte produktets merværdi i kundernes øjne. Det er derfor vigtigt, at nicheproducenterne arbejder ligeså målrettet med marketing, salg og branding af

produktet som et merværdiprodukt. For nogle grossister er det en udfordring at afsætte nicheprodukterne, og salget kan være for lille til at være interessant for dem på sigt. En niche-producent fortalte, at han havde givet en grossist eksklusiv-ret på hovedprodukterne, men det var ikke lykkedes for grossisten at opnå et nævneværdigt salg i en årrække, så til sidst opfordrede grossisten selv nicheproducenten til at finde andre supplerende afsætningskanaler. Generelt er der stor loyalitet i forhold til de afsætningskanaler, som er etablerede, men en målrettet rådgivning om arbejde med strategiske salgskanaler og opfølgning kunne sikkert have hjulpet nichelandmanden videre uden de dyrekøbte erfaringer, som i dette tilfælde. Hvis grossister er en del af afsætningsstrategien for nichelandmanden, er det nødvendigt at tænke målgrupper, marketing, branding, storytelling ind i konceptet for at kunne tage en merpris for produktet over for slutkunderne.

Levering til kvalitets- og gourmetrestauranter er en anden afsætningskanal, som synes at være interessant for nichelandmændene. Udfordringen er her, hvordan kvalitet, oprindelse og storytelling kan flyttes med ind i restauranten som en del af kundernes oplevelse på stedet. Det er lykkedes for nogle nicheproducenter, der løbende har dialog med ejer og tjenere, så de kan videreformidle budskabet om produktets skjulte egenskaber og oprindelse udover den gode smag. Hvis oplevelsen ikke kan videreformidles - eller overlades til tilfældigheder - er det dog generelt svært at overføre råvarenes merpris til kunderne i restauranten.

Uanset om produkterne afsættes fra gården, via gårdbutik, grossist, detailed, catering eller restauranter er der generelt behov for, at nicheprodukterne når ud til en større kreds af kundesegmenter, der er villige til at betale en merpris for produktet. Det kan være svært, hvis man ikke kender kunderne, og ved, hvordan man får fat i dem. Der er et stort behov blandt nichelandmændene for arbejde målrettet med salg. Salgskompetencerne behøver nok ikke at have en dyb produktfaglig viden, men de vil ofte blive mødt med en forventning om faglig viden. Flertallet har ikke råd til at købe rådgivning til timesatser på 1000 kr. De foreslog i stedet 'no cure – no pay', hvor konsulenten blev aflønnet med en andel af det nye salg. Denne aflønningsform passer dog måske bedre til salgsgenter end rådgivere.

3. Produktudvikling

Nichelandmændene drives af deres begejstring for produktet, og udviklingen sker ofte med medarbejdere med en indgående nicheviden som eksempelvis ældre mejerister, udenlandske producenter, forespørgsler fra detailhandels indkøbere, fødevarer-niche-producenter eller blot deres egne forsøg med nye sorter, udskejelser, dyrknings- eller forarbejdningsmetoder, tilsætninger o.lign. Kreativiteten er stor, men oftest ved de ikke selv, hvad der sælger på forhånd. Mange af deres produkter forbliver i sortimentet, også selvom salget ikke er stort, fordi de ønsker at have et tilstrækkeligt stort sortiment, og fordi de vurderer, at kunderne kræver et vist udvalg eller sortiment. Udfordringen er at inddrage kundernes behov i produktudviklingen og at tilpasse sortimentet efter kundernes behov og salgsresultaterne. Hvordan ved kunderne så, om de vil have nyt produkt som f.eks. en ny løgvariant, lakrids-is eller kvæde-marmelade? Hvis udviklingsomkostningerne er små, vil salgsresultaterne tale deres eget sprog. Hvis der er tale om nye større anlægsinvesteringer kunne markedstest og business cases være oplagte muligheder for hjælp gennem rådgivningen.

En del af produktudviklingen er også, hvordan alle råvarer udnyttes optimalt over sæsoner i forhold til, hvordan salgspriserne varierer. Nogle bærproducenter sælger råvarer, men de spekulerer også i at udbyde frosne mængder eller let forarbejdede varer til tider, hvor afsætningsprisen er bedre, men det kræver investering i køle- og frysekapacitet eller adgang til faciliteter. Samarbejde med mindre fødevarerproducenter om nye nicheproducenter sker kun i begrænset omfang, selvom der nok var større mulighed for at forbedre merværdien yderligere for nicheproducenten ad denne vej. En af årsagerne til, at det ikke sker oftere er, at mængderne er for små til at gøre det interessant for nicheproducenterne. Her var der måske muligheder for produ-

center og rådgivere for at tænke nye markedsorienterede produkter fra bord til jord og inddrage nicheproducenterne mere i udviklingen, da de ofte ikke har tid til at opsøge samarbejde med videre fødevarer virksomheder. De har typisk heller ikke råd til yderligere investeringer i videre forarbejdning, før salget udvides. Grundlæggende mangler nicheproducenterne viden om, hvad der efterspørges hos slutkunden, og det gør det risikabelt for nicheproducenten at arbejde med yderligere merværdi og forarbejdning af produktet.

Detailhandelen kommer også med forespørgsler til nye produkter, og det kan også være en vigtig drivkraft i udviklingen. Nicheproducenten betragter ofte indkøberen som kunden, men det er også vigtigt at kende slutkunden (forbrugerne) og deres behov. Nogle nicheproducenter har brændt fingrene på at udvikle produkter efter detailhandelens ønsker, hvor produktet ikke fik tid nok til at blive afprøvet (ifølge nicheproducenterne), før indkøberen trak stikket ud. Årsagen var nok, at produktet ikke solgte godt nok, og at behovet ikke var kendt på forhånd, men det var dyrt for nicheproducenten at udvikle produktet. Her ville nicheproducenten være bedre stillet med bistand til forhandling med detailhandel, bedre kendskab til kundernes behov samt en business case for investeringen, men de efterspurgte ikke bistand, før de stod ansigt til ansigt med problemerne.

4. Distribution

Distribution og salg er gennemgående en udfordring for de mindre og mellemstore nicheproducenter. Det er dyrt at transportere små partier til kunder uden for nærområdet, og det er typisk ikke der, hvor de mest loyale købere af produkterne befinder sig. Der er forskellige løsninger på denne udfordring, og den typiske løsning er egen transport eller transport fra tredjemand, men omkostningerne er stadigvæk store per leverance uanset modellen. Nogle har gårdbutikker eller selvfhentning, og her bliver det forbrugeren selv, der står for omkostningen ved transport. Ved udbringning er der ofte en minimums ordrestørrelse med levering på bestemte dage for at sikre en vis økonomi i leverancer, og det hjælper lidt på omkostningerne.

Nicheproducenter vurderer, at der måske kan læres noget af Årstidernes model, der samler mange små delleverancer i partier til kunder i bestemte regioner med begrænsede valgmuligheder. Det vil kræve mange supplerende leverandører af efterspurgte produkter indenfor et nærmere afgrænset område for at være logistisk muligt. Modellen minder om tankerne bag de økologiske matrix-brug, hvor mange supplerende producenter samler i en andelsproduktion. Det interessante ved denne model er også, at store dele af Årstidernes produktion (ifølge interviewene) er deres egen produktion af mange forskellige kvalitetsråvarer, hvilket hjælper på første del af distributionsudfordringen med at samle relevante partier. Udfordringen med modellen fra Årstidernes er for nicheproducenterne, at deres produkter er unikke, og de føler, at deres produkter forsvinder i mængden med andre produkter. Der er dog en del gårdbutikker, som har set lyset i at samarbejde med andre kvalitetsproducenter og at føre deres produkter sammen med egne kvalitetsprodukter, men det løser ikke udfordringen med den dyre transport.

Danish Crown og Arla er meget effektive i deres distribution, og de har opbygget succesfulde andelsselskaber. De har fået god økonomi i at samle mange leverancer og effektivisere salg, distribution og marketing mod slutkunden. Et samarbejde med de eksisterende andelsselskaber kunne være vejen frem, hvis stordrift i logistik, marketing og salg fra de større andelsselskaber kunne kombineres med unikke og brandede produkter med individuelt særpræg. En mellemvariant som eksempelvis 'De 5 gårde' er et eksempel på at kombinere unikke kvalitetsnicheproducenter med stordrift i marketing, salg og distribution, hvilket jo minder lidt om en genopfindelse af andelsbevægelsen for nicheproducenter. Enkeltvis er nicheproducenterne for små til at løfte opgaven, men i samlet flok og med finansiering i ryggen kunne det lade sig gøre for dem, der vil gå den

vej. Indtrykkene fra interviewene er, at de fleste lever for at være herre i eget hus og deres unikke produkt, og derfor er det nok de færreste, som vil samarbejde formaliseret med andre nicheproducenter.

En anden løsning er at tænke køl, frost, kølehuse og logistik ind i den transport, der allerede er på landet – af f.eks. mennesker (busser), varer og post. Det er jo netop den funktion, de søger hos grossister eller opkøbere, men som åbenbart er en dyr løsning, hvis de kun skal hente eller modtage mindre leverancer. I andre lande har man kunnet brande kvalitetsprodukter fra en region med merværdiprodukter og samle leverancer fra en geografisk region. Det er også muligt med landbrugsprodukter fra regioner, hvor jord og klima giver unikke vilkår, men det har vist sig vanskeligt i praksis for dem, der har forsøgt at samle eller opkøbe producenter i et område. Derfor er der også stor priskonkurrence i områder med egnens unikke råvarer med særpræg og kvalitet, hvilket begrænser muligheder for at skabe merværdi af råvarer fra landbruget.

5. Netværk, rådgivere og bestyrelse

De større gartnerier efterspørger spidskompetencer fra indland eller udland til specifikke opgaver ift. deres produktion, og de supplerer evt. deres egen viden med bestyrelsesmedlemmer med supplerende viden inden for økonomi, salg & marketing. De er typisk også aktive i netværk, hvor de søger de bedste eksperter i forhold til deres behov, og de kan tilknytte rådgivere enten som eksperter eller sparringspartnere. I tidligere lead user-rapporter har den funktion også været omtalt som Key Account-rådgivning, som både kan være en direkte faglig rådgivning til kunden, men også en koordinerende rolle for de kompetencer, som kunden har brug for både inden for og uden for rådgivningsvirksomheden.

De mindre nicheproducenter bruger kun rådgivere i begrænset omfang, og de har sværere ved at se, hvordan rådgiverne kan bidrage til deres virksomhed. De får en stor del af deres inspiration via deres faglige netværk og personer, der har produktionsudfordringer som dem selv. De har begrænsede midler til udvikling, strategi, salg, marketing, distribution, og 'no cure - no pay' er den løsning, som de selv foreslår, hvis de skulle købe rådgivning. Hvis de kunne se en forøgelse af deres salg, ville de nok være villige til at betale en procentsats af mersalget. I praksis kunne der måske arbejdes med en model, hvor den første times rådgivning er gratis og bruges til at kortlægge problemer og mulige løsninger, inden der kræves betaling for yderligere rådgivning, hvis nicheproducenten ønsker det.

Mange nicheproducenter arbejder målrettet med at have en god relation til fødevarekontrollen, og de støtter selve kontrollen, men de føler også, at den nuværende fødevarekontrol er unødigt tung og indrettet efter kravene til store producenter, hvilket fordyrer produktionen og gør forholdene sværere for små nicheproducenter. Flere nicheproducenter ser fødevarekontrollen som en mulig strategisk alliance, hvis de ville tage prøver af varer som i gamle dage for at se, om varen faktisk er fra den virksomhed eller egn, som der påstås. De nye kontrolmetoder rummer muligheder for at vurdere, om et produkt kommer derfra, hvor det påstås, og det er vigtigt for dem, der arbejder med at opbygge kvalitetsbrand. Flere slås med plagiater og pirateri, som endda sælger varer med deres navn på emballagen for at vildlede forbrugerne, og de kan ikke gøre noget ved det, da der er et marked for de billigere partier. En sådan indsats fra Fødevarekontrollen ville kunne begrænse mulighederne for pirateri og gøre det muligt at opbygge egnbestemte kvalitetsbrands.

I forhold til rådgivning og mulige støtteordninger er de mindre nicheproducenter mest rosende over for de netværk, hvor de får ny inspiration, og hvor de kan se, hvordan andre gør tingene i praksis, og her kan rådgivere facilitere netværk og lede dem.

6. Business case og forretningsplan

De mindre nichevirksomheder har et stort behov for at opbygge en business case og en forretningsplan, inden de startede op, men de efterspurgte dem ikke. Mange er startet op med en god ide og satset en del af deres friværdi i deres traditionelle landbrug på det nye forretningsområde. Flere af dem udtalte, at de nok aldrig var kommet i gang, hvis de havde udarbejdet en business case eller forretningsplan først, fordi økonomien ikke var god nok i projektet som udgangspunkt. Det var derfor måske bedst, at de blot havde startet virksomheden op på deres ide og sidenhen knoklet for at skabe økonomi i projektet og få det til at hænge sammen økonomisk. Mange af de mindre nicheproducenter kunne ikke se ideen med business case og forretningsplan, før de stod ansigt til ansigt med problemerne.

De største producenter og gartnerier arbejder typisk med detaljerede analyser af alle investeringer. De havde dog også udfordringer med udvikling og salg, selvom de havde opnået en større skala med flere ressourcer og ansatte, der gjorde det muligt at fokusere på produktudvikling og salg. Selv en af de større nicheproducenter, som havde stor markedsandel i Danmark og Nordtyskland, udtalte, at det - på trods af hans skala - fortsat var en udfordring, at salget ikke var større. Der var brug for større salg for at sikre tilstrækkelig bundlinje, som var nødvendig for at kunne foretage de investeringer i produktion, udvikling og afsætning, der skulle til for fortsat at være konkurrencedygtig på sigt.

Bilag: Landbrugets trædemølle for standard bulk-produkter (Kilde: Den store danske Gyldendals åbne encyklopædi)

landbrugsøkonomi, disciplin, som omfatter **landbrugets** driftsøkonomi og **landbrugets** sektorøkonomi, der også betegnes landbrugspolitik. Denne artikel beskæftiger sig primært med økonomiske teorier om den markedsintegrerede landbrugsproduktion, det vil først og fremmest sige landbruget i de vestlige markedsøkonomier siden industrialiseringen. Landbrugsøkonomien har udviklet sig til en særskilt disciplin pga. landbrugsproduktionens særlige karakteristika. Jorden er den centrale produktionsfaktor, og landbrugsproduktionen er derfor geografisk spredt; produktionsprocesserne er biologiske og klimaafhængige og derfor tidskrævende og usikre; endvidere leveres arbejdsindsatsen overvejende af brugerfamiliens medlemmer. Hverken landbrugsjorden eller familiearbejdskraften har relevante alternative anvendelser på kortere sigt. Udbuddet af landbrugsprodukter har derfor lav priselasticitet ved faldende prisniveau, hvilket betyder, at landmændene vil forsøge at opretholde produktionen, selvom priser og indtjening falder kraftigt. På afsætningssiden er **landbrugets** økonomi præget af, at produktionen hovedsagelig består af basale forbrugsgoder (fødevarer). Efterspørgslen efter disse varer er pris-uelastisk, dvs. at selv kraftige prisændringer ikke får det samlede forbrug af fødevarer til at ændre sig ret meget. Sammen med de biologisk- og klimabestemte svingninger i produktionen bevirker de lave priselasticiteter, at landbruget historisk set har været udsat for større pris- og indkomstsvingninger end de fleste andre erhverv.

Landbruget har yderligere det problem, at fødevareefterspørgslens indkomstelasticitet er lav. Det betyder, at stigende velstand kun i beskedent omfang fører til et øget fødevareforbrug. Derfor falder fødevarernes andel af de samlede forbrugsudgifter i de rige lande (se fødevareefterspørgsel). **Når produktiviteten i landbruget samtidig stiger stærkt, vil der være en tendens til, at udbuddet af landbrugsvarer vokser hurtigere end efterspørgslen. Det vil på længere sigt give faldende priser på landbrugsprodukter (i forhold til det generelle prisniveau) og en tendens til lavere aflønning af arbejdskraft og lavere kapitalafkast end i resten af økonomien. Forløbet er blevet kaldt *landbrugets trædemølle*:** Ny teknologi øger produktiviteten i landbruget, dette får priserne til at falde til et lavere niveau end i udgangssituationen, indtjeningen i landbruget forringes, forringet rentabilitet øger bestræbelserne på at skabe nye produktivitetsforøgelser, og trædemøllen kører endnu en omgang. Den enkelte producent kan ikke bremse processen, men er tvunget til at effektivisere som konkurrenterne for at klare sig økonomisk. For samfundet som helhed har effektiviseringen af landbruget ydet et væsentligt bidrag til den økonomiske vækst og stigningen i levestandarden.



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Agro Food Park 15 T +45 8740 5000
Skejby F +45 8740 5010
DK 8200 Aarhus N vfl.dk