

Den tyske vinbranches konkurrencesituation



CBS – Copenhagen Business School

Gruppe 16

Peter Rydahl Mols

Thora Kristine Sørensen

Pelle Zbigniew Frederiksen

Christine Madelene Bentzen

Andrea Elisabeth Amelie Diestel

Holdnummer

2TY2

2TY2

2TY1

2TY2

2TY2

Satsenheder: 99.465

Vejleder:

Inger Bjerg Møller

Associate Professor of German Studies, PhD

Department of Intercultural Communication and Management

1.0 Formål	4
2.0 Indledning:	4
3.0 Problemstilling	5
4.0 Problemformulering	6
5.0 Afgrænsning	6
6.0 Metode	7
6.1 Projektets struktur	8
6.2 Teori- og modelvalg.....	9
6.3 Kritik af PEST-analysen	10
6.4 Porters Diamant samt Porters five forces.....	10
6.5 Kritik af Porters Diamant og Porters 5 Forces.....	10
7.0 Empiri	11
7.1 Primærdata	11
7.2 Sekundærdata.....	11
7.3 Kritik af empiri.....	11
7.4 Primærdata	12
7.5 Sekundærdata.....	12
8.0 Beskrivelse af den tyske vinbranche	12
8.1 Geografi	13
8.3 Organisationsformer.....	14
8.3 Produktion.....	16
8.4 Eksport	16
8.5 Import.....	17
9.0 PEST	17
9.1 Politiske forhold.....	17
9.2 Økonomiske forhold	22
9.3 Sociokulturelle forhold	24
9.4 Teknologiske forhold	25
9.5 Delkonklusion på PEST	26
10. Analyse af den tyske vinbranche gennem Porters five forces	26

10.1 Rivalisering i branchen	27
10.2 Konkurrence fra substituerende produkter.....	31
10.3 Leverandørens forhandlingsstyrke	32
10.4 Truslen fra nye udbydere	33
10.6 Delkonklusion på Porters 5 forces	34
11.0 Tysklands internationale konkurrenceevne	34
11.1 Porters diamant	34
11.2 Faktorforhold	35
11.3 Nationale efterspørgselsforhold	39
11.4 Relaterede brancher.....	41
11.5 Virksomhedernes strategi, struktur og interne rivalisering i en branche	43
11.6 Delkonklusion på Porters Diamant	45
12.0 Konklusion.....	46
Litteraturliste.....	48
92-gruppen: Gennemgang af WTO-aftalen fra 1. august 2004:.....	49

1.0 Formål

Projektets formål er via analyse at finde frem til de tyske forhold og faktorer på makroniveau samt mesoniveau, der har indflydelse på den tyske vinbranches konkurrenceevne. Ydermere betragtes effekten af den tiltagende globalisering, herunder indtrædelsen af oversøiske vinproducenter på det tyske marked.

2.0 Indledning:

” Growth in the global market will continue and this will primarily be driven by increased consumption of New World wines, whilst traditional producing countries such as Germany will have to work hard to keep up”¹.

Denne fremtidsprognose opstiller et forenklet todelt verdensmarked, hvor konkurrence-kampen opstilles som “the Old World versus the New World” nærmere betegnet som, de traditionelle europæiske vinlande overfor de innovative vinindustri lande, såsom USA, Sydafrika, Argentina, og Chile.

Denne globaliseringstendens har været en medvirkende faktor til vores interesse for emnet og har desuden virket som en generator for de videre undersøgelsesområder. I denne proces viste det sig, at den tyske vinbranche havde flere forhold imod sig end først antaget. Klimatiske og geografiske forhold, en fragmenteret branchestruktur med begrænset innovations- og teknologi forhold, imageproblemer samt en indgroet ølkultur, er eksempler på udfordringer, den tyske vinbranche står stillet overfor.

Umiddelbart synes den tyske vinbranche at operere under vanskelige vilkår, ikke mindst på grund af de ovennævnte forhold, men også grundet at den tyske vinbranche står midt i en transformationsproces. Tidligere tiders overlevelse på store mængder og billige priser kan ikke længere modsvare presset fra den oversøiske konkurrence. De tyske forbrugere vælger i større grad oversøiske vine, som har fængende navne, innovative etiketter og flere smagsvarianter, hvilket intensiverer konkurrencen om markedsandele på det nationale samt internationale marked.²

For at opnå en forståelse for de betingelser, som den tyske vinindustri opererer under, anses det som nødvendigt, at klarlægge konkurrencesituationen i den tyske vinindustri nationalt samt internationalt. Dette ønsker vi at belyse via følgende problemstilling samt problemformulering.

¹ Business insights: The Alcoholic Drinks Market Outlook to 2008, side 5.

² Business insights: The Alcoholic Drinks Market Outlook to 2008, side 5.

3.0 Problemstilling

Den tyske vinbranche står overfor en række aktuelle udfordringer, både af national samt international karakter.

Nationale udfordringer

Tyskland er EUs største økonomi. Igennem en længere årrække er den økonomiske udvikling gået langsomt og har manglet vækst.³ Det vil gerne undersøges hvilken indflydelse denne situation har på vinbranchen. Befolkningen er også i kraft af den nuværende situation tilbageholdende,⁴ hvilket må antages at have en indflydelse på vinbranchens muligheder. Endvidere er det interessant at betragte den påvirkning EU har på lovgivningsområdet.

Branchens interne struktur er præget af stor fragmentering⁵, hvilket leder til nogle udfordringer idet små og store producenter konkurrerer på samme marked, og det er derfor interessant at se på hvorledes strukturen fordrer til innovation og samarbejde.

Internationale faktorer

Udfordringen fra de oversøiske producenter er stærkt stigende på de europæiske markeder.⁶ Den tyske vinbranche oplever således ændrede vilkår på hjemmemarkedet, idet nyttilplantning på grund af lovgivningsmæssige begrænsninger ikke er muligt, bliver konkurrencen på de eksisterende markedsandele derfor intensiveret. Det bliver derfor interessant at se hvordan indflydelsen fra de oversøiske udbydere presser de hjemlige producenter – alene i Tyskland har de oversøiske producenter opnået en markedsandel på 5,1 %.⁷

Tyskland har efter mange års overproduktion eksporteret meget lavkvalitetsvin som har været med til at give vinbranchen et dårligt image på de internationale markeder.⁸ Det er således interessant at se hvad dette betyder i konkurrencen om markedsandelene på hjemmemarkedet.

De ovennævnte forhold samt problemstillinger har ledt os frem til følgende problemformulering:

³ CIA: The world factbook, Germany

⁴ Jyske bank

⁵ Basic data on German Wine, side 3.

⁶ German Wine Statistics, table 5.

⁷ German Wine Statistics, table 21.

⁸ Bilag 1, Harro Hallmann

4.0 Problemformulering

De ovennævnte forhold samt spørgsmålet om udviklingen indenfor branchen har ledt os frem til følgende problemformulering:

Hvilke forhold og faktorer i den tyske vinbranche har indvirkning på konkurrenceevnen såvel nationalt, som internationalt?

Udover besvarelsen af problemformuleringen vil projektets mål endvidere være at analysere effekten af den tiltagende globalisering, og betydningen af dette for konkurrencevilkårene for tysk vin på det tyske marked. Derfor er der rejst følgende underspørgsmål.

- Hvorledes har oversøiske vine påvirket den tyske vinbranches konkurrenceevne?

5.0 Afgrænsning

Dette afsnit vil gøre rede for hvilke områder projektet vil berøre, samtidig med at der bliver fremhævet hvorledes nogle begreber er blevet forenklet. Dette er gjort for at gøre fokus mere klart og begrænse muligheden for fejlagtige fortolkninger på opgavens konklusioner.

Branchemæssige afgrænsninger

Gennem projektet vil den tyske vinbranche blive betraget som de producenter der fremstiller vin, altså ikke separate drueavlere. Konkurrencen på vinmarkedet er præget af mange producenter, både nationalt og internationalt. I opgaven vil der på nationalt niveau blive analyseret på to segmenter i den tyske vinbranche, segmentet for bordvin og segmentet for kvalitetsvin.

Igennem projektet vil vin blive betraget som en alkoholholdig drikkevarer baseret på gæret druesaft. Da der ikke har været fyldestgørende sekundært materiale vedrørende en opdeling af rød- og hvidvin, vil en kontinuerlig sondring mellem disse ikke forefindes gennem projektet. Dog vil sondringen inddrages hvor kildematerialet tillader det.

Konkurrencemæssige afgrænsninger

Ved de konkurrencemæssige analyser vil der blive set på den snævre konkurrence, et udtryk for konkurrence mellem produkter, der dækker et behov på samme måde. Afsnittet, substituerende produkter, i Porters five forces, vil adskille sig ved at se på den brede konkurrence, forstået som konkurrence mellem produkter, der dækker et bestemt behov på andre måder. Den brede

konkurrence er her valgt, for at tydeliggøre vinbranchens konkurrencedygtighed set i forhold til resten alkoholbranchen.

Geografiske afgrænsninger

I analysen af den internationale konkurrence, vil de oversøiske vinproducerende lande være forstået som udfordringen fra USA, Chile, Argentina, Sydafrika, New Zealand og Australien. De lande er udvalgt, idet de repræsenterer et bredt udsnit af den konkurrence som den tyske vinbranche står overfor på hjemmemarkedet. Det er valgt ikke at inddrage øvrige europæiske lande. Dette begrundes med at konkurrencen i disse lande, i samme grad som i Tyskland, er præget af oversøiske vine. Således repræsenterer Tyskland de europæiske vinproducenter.

Analysen af de konkurrerende lande vil ikke have samme udstrækning. Dette begrundes med at Tyskland er markedet i fokus. Igennem projektet vil Tyskland blive betragtet fra et holistisk perspektiv, der ser Tyskland som en helhed uden særlig fokus på enkelte forbundslande.

Tidsmæssig afgrænsning

Projektet afgrænser sig til at se på tiden efter Genforeningen, det vil sige efter 1990. dette gøres for at vurdere hele landet og branchen udefra et helhedsperspektiv. Dog vælger vi at se lidt længere tilbage i tiden, når vi kigger på EU, hvor vi går tilbage til året 1970. når vi vælger at se på udviklingen af bedriftsstørrelser i Tyskland, ser vi på årstallene til 1970.

6.0 Metode

I dette afsnit vil det klarlægges, hvordan projektet er opbygget og hvilke tanker der ligger til grund for projektets disponering. Metodebeskrivelsens overordnede formål er at give et overblik over projektets struktur og indhold, samt strukturere teori og empiri.

Gennem projektet benyttes en eksplorativ samt en diagnosticerende undersøgelsestype.⁹ Den eksplorative undersøgelsestype har til formål, at undersøge mindre kendte fænomener og forhold for at frembringe interessante spørgsmål til behandling igennem opgaven. Den eksplorative type vil i projektet ydermere bruges til at være problemløsningsorienteret. Den diagnosticerende undersøgelsestype vil på basis af de identificerede problemer give bud på, hvilke faktorer der skaber gode eller dårlige forudsætninger for vinbranchen, samt på baggrund af de identificerede problemfelter vil undersøgelsestypen forsøge at klarlægge fremtidlige tilpasninger.

⁹ Andersen (2005:20)

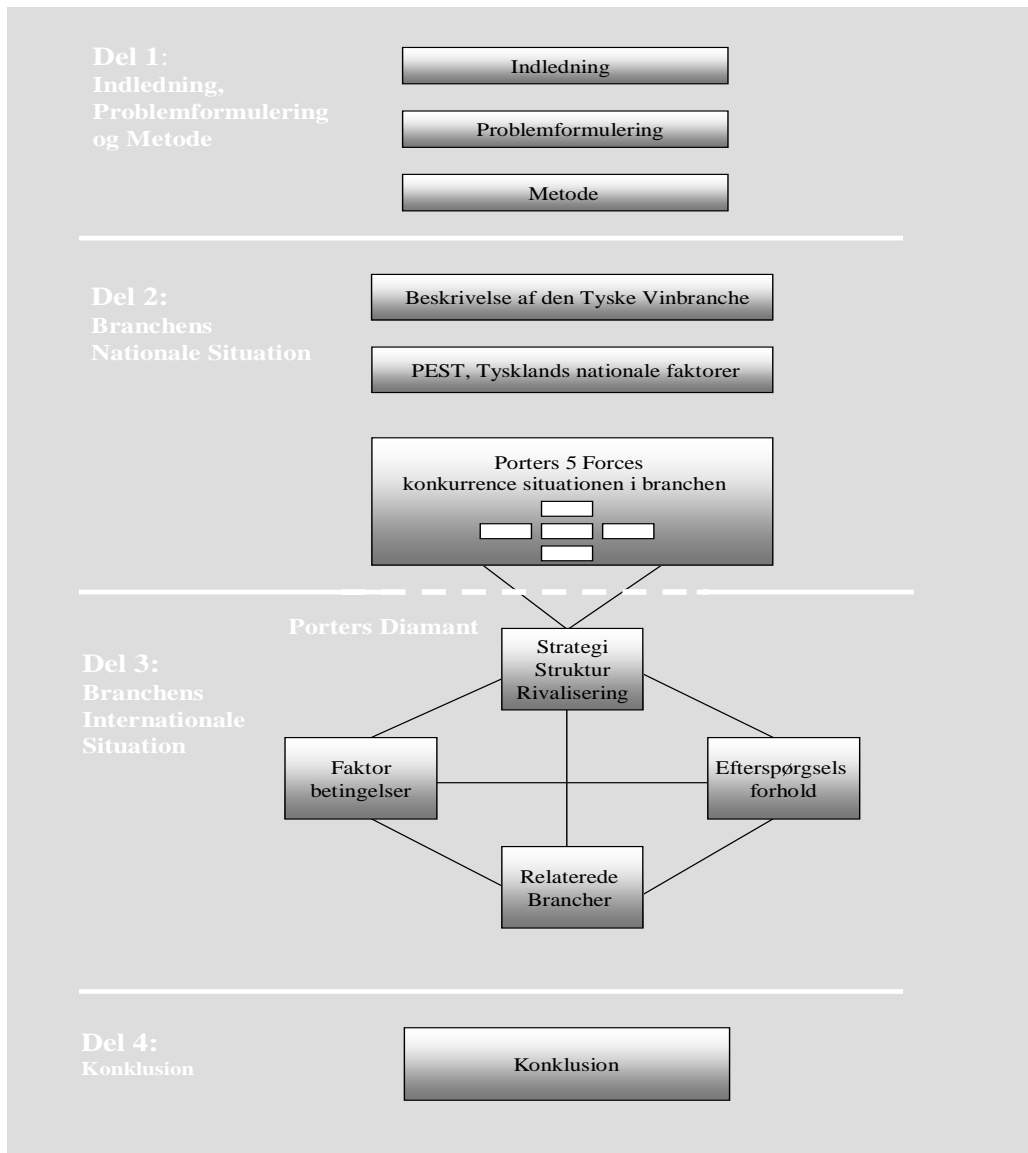
Ydermere konkretiseres undersøgelsesmetoden til at anvende den deduktive samt den induktive metode, hvor begge angiver de fremgangsmåder, hvorpå man kan drage videnskabelige slutninger. Deduktion betyder, at man lader en givet teori styre forståelsen af et fænomen, hvor induktion tager udgangspunkt i empirien for at slutte sig til en generel viden om teorien. Den induktive metode tages i brug i den eksplorative undersøgelse.

6.1 Projektets struktur

Med inspiration fra ”fiskemodellen”¹⁰ er projektet disponeret i følgende 5 dele, hvilket er illustreret i nedenstående model. Den første del behandler indledning, problemformulering samt det metodologiske afsnit. Anden del er en beskrivende del, der har til formål at give læseren kendskab til den tyske vinbranche. I den tredje del analyseres og vurderes vinbranchens nationale situation via de valgte teorier samt empiri. Herigennem tilsigtes en besvarelse på vores problemformulering vedrørende de nationale faktorer samt brancheforholdenes indflydelse på den tyske konkurrenceevne.

I den fjerde del bevæger vi os over på et internationalt niveau, hvor den internationale konkurrencesituation for den tyske vinbranche analyseres. Dette skal ligge til grund for besvarelsen i det første underspørgsmål. Den sidste del behandler den endelige konklusion, der vil svare på vores problemformulering.

¹⁰ Andersen (2005:299)



Figur 1: Opgavestruktur egen design.

6.2 Teori- og modelvalg

I det efterfølgende afsnit afklares, hvilke teorier samt værktøjer, der anvendes til at besvare problemformuleringen.

6.3 PEST-analysen¹¹

PEST-analysen opererer på makroniveau, og beskriver, hvilke nuværende og fremtidige strukturelt betingede kræfter, der har indflydelse på branchen og dens strategiske beslutninger. PEST kan ikke defineres som en egentlig teori, men nærmere som et strukturingsværktøj, der fokuserer på rammebetingelser indenfor fire hovedkategorier: Politiske, økonomiske, sociokulturelle og teknologiske forhold.

¹¹ Andersen & Jensen (2003:108)

PEST-analysen anses som værende relevant i forhold til projektets problemformulering, da denne afdækker de betydende nationale faktorer på makroniveau, der gør sig gældende for den tyske vinbranches konkurrenceevne. I analysen vil der udelukkende fokuseres på de underpunkter i PEST-analysen, der har relevans for projektets problemformulering og formål.

6.3 Kritik af PEST-analysen

Som tidligere nævnt er PEST-analysen ikke opbygget som teoretisk materiale, men derimod som et struktureringsværktøj, der i denne forbindelse anvendes med henblik på at klarlægge, hvilke strukturelt betingede kræfter, der gør sig gældende i den tyske vinbranche. Ved anvendelse af PEST-analysen er det essentielt at forholde sig kritisk overfor hvilke faktorer, der udvælges til videre analyse.

Trods PEST-analysens store spændvidde over makroøkonomiske faktorer, kan dette værktøj dog ikke anses for værende endegyldigt i en fyldestgørende analyse af omverdenen.

6.4 Porters Diamant samt Porters five forces¹²

Modellen tager udgangspunkt i en antagelse om, at hjemmemarkedet er af afgørende betydning for, hvorledes en nation klarer sig på det internationale marked og dermed i den globale konkurrence. Teoriens kerne er, at nogle nationer har succes i specifikke industrier eller brancher grundet det nationale miljø og de forhold og faktorer, som danner dette. Konkurrencemæssige fordele skabes og vedligeholdes med andre ord på hjemmemarkedet.

Porters Diamant vil igennem projektet blive anvendt med henblik på at analysere de determinanter, der skaber det konkurrencemiljø, som den tyske vinbranche opererer i. Projektet vil inddrage følgende faktorbetingselser, nationale efterspørgselsforhold, relaterende brancher samt virksomhedsstrategi, rivalisering, struktur. Sidstnævnte determinant, rivalisering, bliver behandlet gennem Porters 5 Forces, idet modellen giver et dybere indblik i vinbranchens nationale konkurrencesituation.

6.5 Kritik af Porters Diamant og Porters 5 Forces

Porters Diamant er blevet kritiseret for ikke at tage højde for den stigende globaliseringsproces, såsom konkurrentreaktioner, samt den tiltagende grad af regionalt samarbejde.¹³

¹² Porter, Michael (1990:70)

¹³ Dunning (1993:8)

Porters five forces inddrager ikke omverdens påvirkning af branchen. Porters antagelse om at generelle samfundsforhold påvirker alle virksomheder ens i branchen vurderes som en grov simplificering, hvorfor modellen anvendes i samspil med PEST-analysen, som inddrager de manglende samfundsforhold¹⁴.

7.0 Empiri

Dette afsnit har til formål at belyse projektets valg af empiri samt anvendelse af denne set i forhold til problemformuleringen. I projektet benyttes både primære og sekundære data, idet disse egner sig bedst til gennemførelsen af en eksplorativ analyse¹⁵.

7.1 Primærdata

Inden for primærdata bruges en kvalitativ research metode, som er kendetegnet ved at være inspireret af en lang række videnskabsfelter, såsom psykologi, antropologi og sociologi. Hensigten med denne dataindsamlingsmetode er at opnå kontekstualiseret data frem for generaliseret. I den forbindelse er det blevet valgt at gennemføre et dybdeinterview.¹⁶ Dette skal fungere som et supplement til vores indsamlede sekundærdata til enten at understøtte eller afvise det.

Fremgangsmåden for interviewet har været at udvælge for projektet relevante personer med et bredt fagligt kendskab til den tyske vinbranche. Efter identificeringen af personerne blev disse skriftligt kontaktet, med henblik på et kvalitativt telefonisk dybdeinterview. I dette henseende opfyldte Harro Hallmann¹⁷ kriterierne, grundet hans tidligere ansættelse ved det Dansk-Tyske Handelskammer og hans nuværende engagement i hjemmesiden www.tyskvin.dk. Harro Hallmann modtog således via Internettet et spørgeskema udformet med åbne spørgsmål, hvorefter det telefoniske dybdeinterview blev foretaget.

7.2 Sekundærdata

Under sekundærdata benyttes kvalitative data, såsom procesdata og forskningsdata, desuden indsamles kvantitativt materiale i form af offentlige og private statistiske datasamlinger og registre.

7.3 Kritik af empiri

I en informationssøgende proces anvendes der mange kilder og det er vigtigt at være opmærksom på at alle ikke har samme saglighed og objektivitet. Derfor påpeges der i dette afsnit svagheder ved

¹⁴ Aarhus Universitet: Forelæsning i ledelse.

¹⁵ Andersen og Jensen (2003:226)

¹⁶ Bilag 1.

¹⁷ Jf. Bilag 1.

de kilder der er inddrages, og lader derved også læseren vide at empirien er blevet vurderet på et kritisk grundlag for at sikre den bedst mulige validitet.

7.4 Primærdata

I dybdeinterviewet eksisterer der nogle usikkerheder, som kan indvirke på interviewets validitet. Eksempelvis skal interviewerens arbejde sig igennem de nedskrevne spørgsmål samtidig med, at han mentalt forbereder sig på næste spørgsmål. Endvidere kan interviewerens ikke benytte sig af visuelle virkemidler til at forklare et spørgsmål og ikke bruge svarpersonens ansigtsudtryk til at aflæse om denne har misforstået et spørgsmål. For at mindske misforståelser, er der blevet foretaget grundige tests af interviewet, hvor spørgeskemaet er forsøgt besvaret af gruppens medlemmer. Samtidig søgtes det at lette interviewerens opgave ved at optage samtalen, således at indtastningen af informationerne og afkodningen kunne foretages senere. Desuden skal interviewet bruges med et vist forbehold, da det bærer præg af Harro Hallmanns subjektive tilhørsforhold til den tyske vinbranche, hvilket ikke giver et komplet objektivt og nuanceret billede. Dog benyttes Harro Hallmanns udtalelser i stor udstrækning i forbindelse med sekundærdata, hvorfor brugen kan retfærdiggøres.

7.5 Sekundærdata

I udformningen af dette projekt er der benyttet en række forskellige informationskilder. De tidligere anførte kvalitative informationskilder, såsom procesdata og forskningsdata kan forekomme at være af subjektiv karakter, hvorfor man ved anvendelse af disse kilder bør have en kritisk holdning. Dette er et forhold der kan opfattes som en svaghed i projektet, idet materialet til tider ikke er blevet bekræftet af en anden part. Derudover kan der forekomme uoverensstemmelser af det samlede materiale, da disse har forskellige oprindelser. Dog er størstedelen af de anvendte informationer blevet kritisk sorteret samtidig med at det sammenstilles med det primærdata for at undersøge eventuelle uoverensstemmelser. Modsat vurderes det kvantitative materiale i form af offentlige og private statistiske datasamlinger, at være mere valide, da disse er udarbejdet af staten eller professionelle analytikere, hvorfor en stor del af det anvendte analysedata er indsamlet fra disse kilder og dermed bidrager til et mere troværdigt projekt.

8.0 Beskrivelse af den tyske vinbranche

Tyskland er et af de nordligste vinproducerende lande med et køligt klima som følge. Tyskerne er kendt for deres hvidvine, som i 2004 udgjorde 60 % af den producerede vin. Vinen har traditionelt været sødlig med lavt indhold af alkohol, dette billede har dog ændret sig til i dag at være

overvejende tørre eller halvtørre vine. De tyske vine er oftest lette, frugtige og syrerige vine uden fadsmag, der er dog en stigende tendens til brug af fadlagring.

De tyske vine står i kontrast til de kraftige, fadlagrede oversøiske Chardonnayvine.¹⁸

Tysk vin er delt op i fire klassifikationer¹⁹:

- Deutscher Tafelwein
- Deutscher Landwein
- Qualität bestimmter Anbaugebiete (QbA)
- Qualitätswein mit Prädikat (QmP)

i 2004 var 5,8 % af den producerede af den laveste kategori, Tafelwein, Qualitätswein bestimmter Anbaugebiete stod for 68,6 % og den bedste kategori, Qualitätswein mit Prädikat stod for 25.5 % De to sidste grupper er altså langt de største.²⁰

8.1 Geografi

Tyskland er delt op i 13 vindistrikter, med omkring 3000 vinmarker.

I 2004 var det samlede areal 102.240 hektar. I 1998 udgjorde det tyske vinområde 1.3 % af verdens samlede vinareal, til trods for den lille procentdel har Tyskland formået at producere 4,1 % af den samlede mængde produceret vin. Tyskland har da også verdens største produktion pr. hektar, på 102,2 hl/ha.²¹

Vinavl bliver dyrket på meget forskellige jordsorter i

Tyskland. Ikke enhver jordart egner sig til enhver druesort.

Klimaet og de forskellige jordsorter bidrager til, at tyske vine ikke er



Tysklands vindistrikter
Ahr, Baden, Franken, Hessische Bergstrasse, Mittelrhein, Württemberg
Mosel-Saar-Ruwer, Nahe, Pfalz, Rheingau, Rheinesse og Saale / Unstrut

¹⁸ German Wine Statistics, tabel 9.

¹⁹ Bilag 2.

²⁰ German Wine Statistics, tabel 9.

²¹ Klysner (2002:11)

homogene, men at der derimod findes adskillige forskellige vine.²²

8.2 Bedriftsstørrelser

I 1999 var der 68.603 vingårde i Tyskland, hvoraf hovedparten af disse, 49.704, var meget små gårde med et dyrkningsareal på under en hektar. Antallet af vingårde er siden 1979 hvor antallet var på 89.471, faldet med 23 %, jævnt over perioden. De mindste vingårde, med et dyrkningsareal på under 0,5 hektar, er i perioden faldet med 19 %, mens de største vingårde med et dyrkningsareal på over 5 hektar er steget med 76 %²³. De mellemliggende gårdstørrelser med arealer på mellem 0,5 og 5 hektar faldt også. Da det samlede dyrkningsareal i perioden 1979 til 2000 er øget 19 %²⁴ til 105.000 hektar²⁵, er der sket en konsolidering til færre og større vingårde.

Hektar	1979	1989	1999
Under 0,2	25.881	21.620	23.473
Mellem 0,2 og 0,5	24.780	20.365	17.156
Mellem 0,5 og 1	14.444	12.039	9.072
Mellem 1 og 2	11.276	9.220	6.298
Mellem 2 og 5	9.741	9.118	6.706
Over 5 hektar	3.349	5.026	5.898
Total	89.471	77.388	68.603

Tabel 1 antallet af tyske vingårde, samt hektarstørrelser²⁶

8.3 Organisationsformer

I 1999 var der ca. 34.000 udbydere, som enten har været en del af vingårdene, eller blot har aftaget gårdenes produkter. Ca. 90 % af disse udbydere er desuden medlemmer af kooperativer, derved reduceres antallet af vinproducerende enheder til omkring 3.500. Udbyderne i kooperativer er også de mindste udbydere, med et gennemsnitligt dyrkningsareal på 0.52 hektar.²⁷

De forskellige typer vingårde^{28 29} er i projektet blevet klassificeret i fire hovedkategorier:

De familieejede vingårde: Dette kan både være små hobbyvingårde og større vingårde som satser på at lave god vin. Det kan dog også være gårde som i enhver anden branche fokuserer på profitmaksimering, uanset kvaliteten. Ejerne i denne kategori er ikke nødvendigvis faguddannede.

²² Deutsches Weininstitut: Boden und Lagen.

²³ Basic data on German Wine, side 4.

²⁴ Does ownership matter? side 365.

²⁵ German wine statistics, tabel 1.

²⁶ Basic data on German Wine, side 4

²⁷ Does ownership matter? side 365.

²⁸ Does ownership matter? Side 378.

²⁹ The Effects of Different Management Configurations in German Viniculture, side 4.

De små, professionelt drevne vingårde: De små og mellemstore vingårde, satser på at lave vin i international topklasse. Disse gårde er drevne med faguddannet, ansat personale.

De organisationsdrevne vingårde: Små og mellemstore gruppe styrede vingårde. Her kan også være faguddannede ansatte. Vinproduktion er ikke altid organisationens hovedfokus. Dette kan eksempelvis være vingårde der samtidig har produktion af andre landbrugsprodukter.

De store, industrielle vingårde: Disse gårde er de eneste der har en produktion som er stor nok til at kunne afsætte til detailhandlen, samt producere til eksport. Denne produktion vil hovedsagelig være af lavere kvalitet, sammenlignet med ovennævnte.

Indenfor disse fire kategorier, er der både gårde som kun avler druer og derefter sælger dem videre, altså gårde som ikke har nogen egen produktion, gårde med egen produktion, samt gårde som indgår i kooperativer. Kooperativgårdene er typisk drueavlere som er gået sammen og producerer vin under et enkelt mærke³⁰. Disse vinproducenter er uafhængige, men står stærkere udadtil, da de samarbejder om markedsføring og produktion. Nogle vinproducenter er gået sammen af nød, for at få et stærkere brand i konkurrencen, andre er små kvalitetsproducenter som klarer sig rigtigt godt i konkurrencen.³¹

Den tyske vinbranche er meget fragmenteret med mange små producenter spredt på de 13 vindistrikter. Netop denne struktur har betydet at flere udbydere søger sammen for at opnå fordele som kommer med størrelsen. De tyske udbydere har derfor valgt at samle sig i nogle større, centrale forbund.

Deutscher Weinbauverband (DWV):

De fleste af de tyske udbydere er medlemmer af paraplyorganisationen Deutscher Weinbauverband (DWV) gennem lokale eller regionale organisationer.

DWV er udbydernes interesseorganisation, som har til formål at repræsentere medlemmernes interesser for nationale og internationale institutioner, samt at formidle de nyeste forsknings- og udviklingsresultater til medlemmerne.³²

³⁰ The Effects of Different Management Configurations in German Viniculture, side 4.

³¹ 1000 Weine aus aller Welt (2005:29)

³² Deutscher Weinbauverband e.V.: Wir über uns.

Verband Deutscher Prädikatsweingüter (VDP):

VDP er modsat det brede DWV et specialiseret forbund. VDP er sammenslutningen af udbydere af tyske, af VDP klassificerede, kvalitetsvin. Organisation har til formål at pleje og promovere Tysklands traditionelle vinkultur, og har blandt andet over to tredjedele af Tysklands bedste vinproducenter som medlemmer. For at blive medlem kræves der af den enkelte vinproducent både en observations- og prøvetid, samt blindsmagninger af alle producentens vine. Sammenslutningen har sit eget kvalitetsstempel, en ørn, omgivet af bogstaverne VDP³³.

Deutsches Weininstitut (DWI):

DWI er de tyske udbyderes informations- og promoveringsbureau. Instituttets formål er upartisk at fremme kvaliteten og afsætningen af tysk vin i ind- og udland³⁴. Bag DWI står flere brancheorganisationer, blandt andet DWV.

Både DWV og VDP har lokalforbund i vinregionerne. Derudover findes der mange mindre, specialiserede forbund der ofte arbejder på tværs af regionsgrænser. Et eksempel er Charta, som arbejder med promovering af Rieslingvine af særlig høj kvalitet.³⁵

8.3 Produktion

I Tyskland blev der i 2003 produceret 8,2 millioner hektoliter vin, hvilket er et tal som har holdt sig stabilt siden 1990. Dette er verdens 9. største vinproduktion. Til sammenligning producerede Frankrig, Italien og Spanien i 2003 hver mellem 40 og 45 millioner hektoliter.³⁶

8.4 Eksport

Af de 8,2 millioner hektoliter som Tyskland i 2003 producerede, blev 5,7 millioner hektoliter solgt på hjemmemarkedet, mens de resterende 2,5 millioner hektoliter blev eksporteret.³⁷

Volumenmæssigt er Storbritannien den største importør af tysk vin, men gennemsnitsprisen på denne er meget lav. Sammenligner man med USA, som er det land som volumenmæssigt aftager næstmest, ser man at Storbritannien, aftager 260,9 % mere vin end USA, mens den totale værdi af denne kun er 63 % højere end USA's import. USA's import af tysk vin, er altså langt dyrere, end den Storbritannien importerer.

³³ Klysner (2005:36)

³⁴ Deutsches Weininstitut: Wir über uns.

³⁵ Klysner (2002:160)

³⁶ German Wine Statistics, table 5.

³⁷ Basic data on German Wine, side 4.

2005	Værdi i €	Volumen i hl	€/hl	+/-Værdi 2004/2005
Storbritannien	126.827	897.487	141	0,7
USA	77.809	248.826	313	20,6
Holland	58.716	407.193	144	20,2
Japan	22.409	61.837	362	1
Sverige	22.391	179.824	125	15,1
Frankrig	19.292	109.083	177	8,7
Norge	16.727	72.994	229	28,5
Østrig	12.646	38.916	325	-8,5
Belgien / Lux.	11.563	75.966	152	20,6
Danmark	11.009	76.185	145	24,5
Rusland	10.643	62.033	172	48,8
Canada	10.247	40.665	252	-3,2
Irland	8.636	44.764	193	-10,7
Schweiz	8.187	17.546	467	-19,4
Polen	7.929	56.485	140	10,8
Finland	6.398	39.207	163	16,8
Tjekkiet	6.114	39.144	156	39,7
Italien	3.815	24.508	156	22,7
Mexico	3.283	17.632	186	4
Estland	2.126	13.444	158	1,3
Sum	476.647	2.645.021	179	9,9

Figur2: Tysklands vineksport kilde:³⁸

8.5 Import

Tyskland er verdens største vinimportør. Tyskerne drak i 2003 20,1 millioner hektoliter vin.³⁹ Tyskland har den største markedsandel, med 46,2 %, blev dækket af tysk vin. Resten af markedet var fordelt på Frankrig med en markedsandel på 16,7 %, Italien med 12,1 %, de oversøiske med 5,1 %, samt Spanien med 4,4 %.

9.0 PEST

Det følgende afsnit vil analysere makroforholdene i Tyskland. Hvert af nedenstående elementer har separate forklaringsområder, som strukturerer og vægter punkterne, for således at give læseren en klarere forståelse af de forhold som udgør rammerne for den tyske vinbranche.

9.1 Politiske forhold

Den tyske vinbranche er påvirket af politiske og lovgivningsmæssige forhold, hvoraf de vigtigste faktorer er styret af den nationale regering, samt EU og internationale organisationer. Disse organer vil samtidig udarbejde lovene, og dermed rammebetingelserne for branchen.⁴⁰

³⁸ Basic data on German Wine, side 5.

³⁹ Basic data on German Wine, side 2, 4.

⁴⁰ International Markedsføring (2003:111)

National politik

Den tyske regering har indført flere skattereformer. Den mest afgørende af disse er en reducere i indkomstskatten, som er blevet gennemført i årene 2000 til 2005⁴¹. Herigennem har den tyske forbruger fået flere penge til sin disposition, hvilket kan påvirke afsætningen af vin, da denne er indkomstbestemt.⁴² En anden faktor som kan influere på vinbranchen er pensionsreformen fra 2001, som har betydet en radikal ændring af pensionssystemets struktur. Traditionelt har statspensionen sikret en meget høj dækning, ca. 70 % af den tidligere løn, og dermed i mindre grad nødvendiggjort supplerende dækning. Med reformen sker der frem til 2010 en gradvis nedgang i den procentuelle dækning, hvilket alt andet lige vil medføre lavere udbetaling til pensionisterne samt udsigt til en betydelig stigning på forsikringsbidrag fra de erhvervsaktive.⁴³

Den ældre samfundsgruppe aftager størstedelen af salget af vin i Tyskland⁴⁴, hvorfor en reducere i pensionen kan påvirke afsætningen af vin i en negativ retning.

International politik

Siden 1970, hvor der blev oprettet en fælles markedsordning (FMO) for vin i EU, er de tyske nationale lovgivers bemyndigelse blevet indskrænket, hvilket medførte en tilpasning af den tyske vinlov til EU - retlige bestemmelser. FMOs formål er at sikre udvikling af en konkurrencedygtig europæisk vinsektor, ved hjælp af lovgivning foranstaltninger og støtte til strukturomlægninger. FMO er kendetegnet ved at være særdeles kompleks. Dette skyldes blandt andet, at markedsordningen ikke blot regulerer dyrkningen af vin og understøttelsen af vinmarkedet, men også den komplicerede vinfremstillingsproces, regler for kvalitetsvin, geografiske betegnelse, mærkning med videre.

Denne kompleksitet i markedsordningen for vin samt handelsliberaliseringen via GATT-aftalerne i 1994⁴⁵, efterfulgt af en stigende efterspørgsel efter kvalitetsvin og EU-udvidelsen i 2004, nødvendiggjorde radikale reformer⁴⁶. Af de mest nævneværdige var udspillet til "Agenda 2000", hvilket blev vedtaget i 1999 hvor det samtidigt blev besluttet at landbrugsordninger skulle løbe frem til 2006, og en midtvejsevaluering skulle finde sted i 2003. Agenda 2000 var et sammenfattende dokument om udvidelsen og reformen af de fælles landbrugspolitikker samt EU's finansielle

⁴¹ Markets and consumers: German wine market.

⁴² Danmarks ambassade Berlin: Kort om det tyske arbejdsmarked.

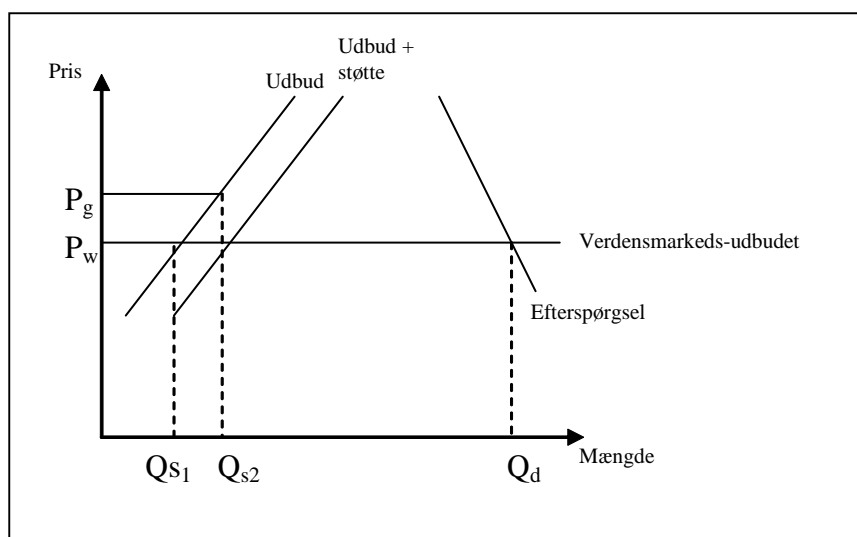
⁴³ Familiestyrelsen: Betænkning nr. 1466/2005: Ægtefællers pensionsrettigheder.

⁴⁴ Markets and consumers: German wine market.

⁴⁵ EUs landbrugspolitik – i fortid og fremtid.

⁴⁶ Third annual conference on global economic analysis: The Agenda 2000 cap reform, world prices URAA GATT-WTO export constraints:

rammer⁴⁷. Reformen medførte, at landbrugene ville modtage en direkte indkomststøtte i stedet for de garanterede mindstepriser. Udover at ændre fremgangsmåden for støtte til landbruget forekom der endvidere nedskæringer i støttebeløbene; for vinsektoren var der tale om en nedskæring på 15-20% med delvis kompensation til landmændene i form af øget hektarstøtte⁴⁸. Målsætningen med "Agenda 2000" var, at EU-landbrugspriserne skulle nærme sig verdensmarkedspriserne og dermed være medvirkende til at gøre landbrugene i EU mere konkurrencedygtige. Landbrugene skal således i højere grad klare sig selv uden subsidier.



Figur 3⁴⁹

Ved den gennemgribende midtvejsreform i januar 2003 blev der indført en ny ordning, hvor den direkte støtte blev gjort uafhængig af landbrugsproduktionen, og der aftales yderligere prissænkninger på landbrugsvarer såvel som i den direkte støtte.

De nye "enkeltbetalinger pr. bedrift" bliver betinget af, at normerne for miljø, fødevarerikkerhed og dyrevelfærd overholdes. Ophævelsen af forbindelsen mellem støtte og produktion vil gøre EUs landbrug mere konkurrencedygtigt og markedsorienteret og give den, den nødvendige indkomststabilitet. Markedsordningen for vin overgik til den nye ordning i 2006.

Ifølge Marianne Fischer Boel er redueringen i støtten samt afkobling af den fra produktionen, bare begyndelsen på afviklingen af landbrugspolitikken. Denne tendens kom desuden til udtryk under WTO- aftalen i 2004, hvor en yderligere liberalisering af handlen med landbrugsvarer blev

⁴⁷ Europa-Kommissionen: Generaldirektoratet for landbrug: Reform af den fælles landbrugspolitik, Vinsektoren.

⁴⁸ Europas Agenda 2000: På vej mod et større og stærkere EU, side 5.

⁴⁹ P_w er verdensmarkedsprisen. Udbydere på hjemmemarkedet producerer kun Q_{s1} altså til verdensmarkedsprisen. Derfor vil importen svare til $Q_d - Q_{s1}$. Staten kan love udbydere prisen P_g ved at subsidiere deres produktion. Det betyder her at staten betaler et bestemt beløb over verdensmarkedsprisen for hver produceret enhed. Med den højere pris vil udbudet øges til Q_{s2} og reducere importen til $Q_d - Q_{s2}$. Det øgede udbud vil betyde at der bliver skabt arbejdspladser og velstand for dem der deltager i den berørte branche. Omvendt forholder det sig i det tilfælde hvor EUs landbrugsstøtte bortfalder og udbydere ikke længere bliver subsidieret i deres produktion. Det tvinger dem til at sælge deres varer til verdensmarkedsprisen. Således vil de kun udbyde Q_{s1} med efterfølgende tilbagegang i beskæftigelsen og indtjening i branchen.

behandlet, herunder en udfasning af eksportstøtten, en betydelig reduktion af den handelsforvridende landbrugsstøtte samt en reduktion af todsatserne på landbrugsvarerne⁵⁰.

På trods af at EU oplever et stigende liberaliseringspres fra verdenshandelsorganisationen WTO på sin landbrugsstøtte, grundet dens konkurrenceforvridende elementer, vurderes det indre pres fra medlemslandene, at være stærkere. Desuden vil andre frihandelsområder bibeholdelse af landbrugsstøtten, give EU-landene ugunstige forhold, hvis de alene afvikler landbrugsstøtten. Dermed vil radikale ændringer i vinmarkedet næppe ske fra den ene dag til den anden, men nærmere udfases på sigt.

Gennem de sidste ti år har EUs fælles landbrugspolitik undergået store forandringer og tilpasninger. EU skal nu forholde sig til en ny international verdensorden, hvor reguleringer og handelsbetingelser i højere grad skal følge globale regler. Konsekvenserne af den stigende internationale konkurrence kombineret med den nye landbrugsreform vurderes det alt andet lige at have svækket den tyske vinindustri konkurrenceevne, idet støtten er blevet væsentligt formindsket og garantipriserne er bortfaldet. Endvidere antages at den gradvise afvikling af landbrugsstøtten og den tiltagende handelsliberalisering vil betyde større udsving i priser samt indkomst for vinbranchen og vil alt andet lige medføre kapitaltab og dermed et fald i beskæftigelsen indenfor vinsektoren.

Den tyske vinlov

Den gældende tyske vinlov er fra 1971 og var en reform af den tidligere vinlov som havde eksisteret siden 1909⁵¹. Den opfylder EF-standarderne og indeholder systematiserede kvalitetskategorier og geografiske betegnelser, skitserer procedurer til kvalitetskontrol og fastsætter endvidere reglerne for produktion, emballering og markedsføring.

Reformen bragte Tyskland i overensstemmelse med de øvrige medlemslande i EU, men til trods for dette tiltag, anses den tyske vinlovgivning stadigvæk som værende kompliceret⁵².

Kompleksiteten beror på det omfangsrige klassifikationssystem af vinene i Tyskland. Systemet følger to juridiske kvalitetsniveauer, som er gældende i alle EU-lande, nemlig bordvin og kvalitetsvin. Under disse kategorier findes som tidligere nævnt, forskellige underkategorier: Deutscher Tafelwein, Deutscher Landwein, Qualitätswein bestimmter Anbaugebiete (QbA) og Qualitätswein mit Prädikat (QmP) For prædikatsvinene eksisterer der en yderligere niveauinddeling, således Kabinett, Spätlese, Auslese, Beerenauslese (BA), Eiswein og

⁵⁰ 92-gruppen: Gennemgang af WTO-aftalen fra 1. august 2004.

⁵¹ Vinum-Bonum: Historien bag.

⁵² Vinoversigtens bibliotek: Tyskland.

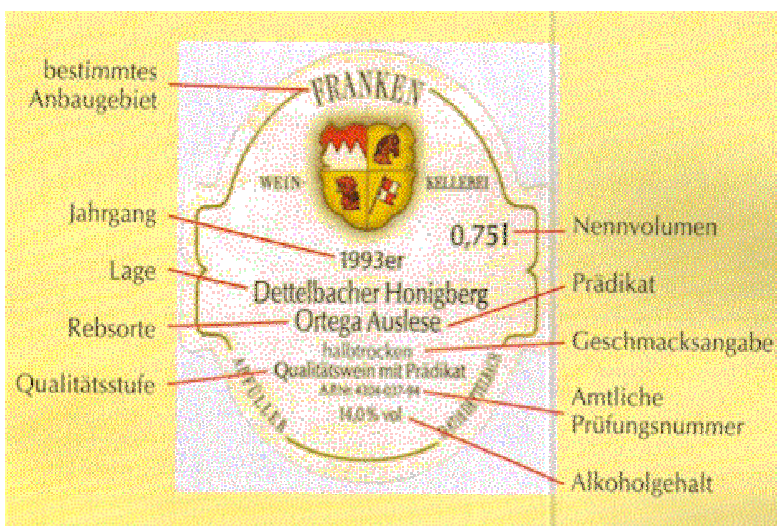
Trockenbeerenauslese (TBA)⁵³. Tidligere eksisterede der flere inddelinger indenfor prædikatsvine, men reformen i 1971 pålagde en begrænsning af de mange titler.

Lovgivningen adskiller sig væsentligt fra den resterende verden, idet kvalitetsbedømmelsen er baseret på mostvægten, hvilket er et udtryk for druernes modningsgrad på høsttidspunktet. Oechslevægten betragtes som grundlaget for en videre placering i de mangfoldige kvalitetsniveauer. Den tager således ikke højde for vinens oprindelse som det eksempelvis ses i det franske AOC-system⁵⁴, men rangordner dem efter kvalitetsklasse og druens modenhed. Vinmarkens og druesortens karakter, vinstokkenes alder, beplantningstæthed, høstudbytte, det vil sige kvalitetsfaktorer, som i det meste af verden anses for afgørende, er ikke nævnt i den tyske vinlov.

Problematikken ved ikke at tage højde for druesorter eller geografiske forskelle i kvalitetsbedømmelsen, er en stigende spekulation i at benytte druer som modner hurtigere, og derved opnår en Oechslevægt der er tilstrækkelig høj til at vinen kan klassificeres som kvalitetsvin, selvom dette måtte være en inferior druesort eller beliggenhed.⁵⁵ Denne spekulation i at opnå de mest profitable kvalitetsniveauer har medvirket til en solid overproduktion af lavkvalitetsvin, hvilket siden hen har resulteret i et dårligt image på verdensmarkedet⁵⁶. Dog har EU opstillet forskellige forbud med det formål at skabe ligevægt mellem udbud og efterspørgsel og for at undgå ”spekulanter” i at frembringe mere lavkvalitetsvin.

Nye kvalitetsklassifikationer

For etiketterne er der et meget stringent regelsæt for, hvilke oplysninger, der skal fremgå. De tyske vinetiketter beskrives som verdens mest konsekvente og informative etiket⁵⁷ Dette stiller imidlertid store krav til forbrugerens baggrundsviden, for at være i stand til at vurdere vinen. Dette har til dels har været



bevæggrunden for indførelsen af to nye klassifikationsbetegnelser i 2000: Classic og Selection. De nye klassifikationsbetegnelser har til formål at skabe entydighed samt troværdighed overfor

⁵³ Bilag 2.

⁵⁴ Vinoversigtens bibliotek: Frankrig.

⁵⁵ Johnson (2002:170)

⁵⁶ Klysner (2002:11)

⁵⁷ Johnson (1984:227)

forbrugeren og en klar overensstemmelse mellem kvalitet og pris.⁵⁸ Men ifølge en undersøgelse vedrørende de nye klassifikationsbetegnelserne, tegnede størstedelen af respondenterne sig som utilfredse (48 %).⁵⁹ Organisationen VDP kom med deres modstykke i 2003 med klassifikationsmodellen "Erste Gewächse". Ideen bag klassifikationsmodellen går tilbage til 1971, men dengang var der ikke flertal for at ændre kriterierne for bedømmelsen af kvaliteten fra at være baseret på sukkerindholdet til i højere grad at være baseret på vinmarkens område, samt vinavlerens evner. VDP har med modellen sørget for, at bedømmelsen nu foregår ud fra et sæt kriterier varierende fra region til region.⁶⁰

Men dette vurderes ikke at være tilfældet, idet de forskellige distrikter har fået tilladelse til at bruge forskellige betegnelser for deres bedste kategori, eksempelvis:

Rheingau: Erstes Gewächs, Mosel-Saar-Ruwer: Erste Lage, andre regioner: Grosses Gewächs, hvilket kan skabe forvirring hos forbrugeren. Endvidere er det langt fra alle de bedste vinmarker, der bærer den ellers berettigede betegnelse, enten på baggrund af de svage kriterier eller fordi de ikke er medlem af VDP. Disse faktorer er med til at underminere klassifikationen i en sådan grad, at det både er til skade for vinavlere samt forbrugerne.

Alkohollovgivning

Regeringers holdning til at markedsføre alkohol er meget forskellige fra land til land. EU prøver på at gennemføre en strømligning i Europa for de varierende markedsføringslove for alkohol, men der eksisterer stadig forskelligheder. Tyskland er et af de mest liberale markeder, når omdrejningspunktet er markedsføring af alkohol. Der er ingen restriktioner på dette område, selvom der eksisterer henvisninger vedrørende etik og moral er disse dog kun vejledende⁶¹. Dette giver Tyskland en klar konkurrencemæssig fordel, idet de i modsætning til andre lande, kan gennemføre storstilede markedsføringskampagner på hjemmemarkedet.

9.2 Økonomiske forhold

De økonomiske forhold er ofte afledt af politiske og lovgivningsmæssige foranstaltninger. Regeringen er ansvarlig for at foretage indgreb i økonomien, som derved er med til at påvirke udviklingen i landet og i branchen. Disse forhold influerer i høj grad på branchens muligheder for at udvikle sig.

⁵⁸ Classic vin.

⁵⁹ Tyskvin.dk: Afstemninger.

⁶⁰ H. J. Hansen vin: Når kært barn har mange (forvirrende) navne!!!

⁶¹ Euromonitor: Alcoholic drinks in Germany/Country report/24. April 2006

Den lave årlige vækst i BNP på blot 0,9 % i 2005⁶², kombineret med den høje inflationen på 2 %, en høj arbejdsløshed, og en konkurrenceevne, der har været nedadgående igennem mange år, er nævneværdige forhold, som bidrager til et lavt forbrug samt opsparing hos de tyske forbrugere. Det medfører, at der ikke er udsigt til at øge salget. Med lav økonomisk vækst, kan udbyderne opleve problemer med at få afsat deres produkter, men som strukturanalysen i Porters five forces senere vil påpege, er producenter af kvalitetsvin godt rustet til denne økonomiske situation.

Virksomhedsskatten der i Tyskland ligger på 25 %⁶³, blev fastsat efter en skattesænkning i 2001. Skattereformen fra 1. januar 2004 gav en skattelettelse på 7,8 mia. € og yderligere 7 mia. € fulgte i 2005, hvilket hovedsageligt finansieres ved øget underskud på statsbudgettet. I gennemsnit betyder skattelettelserne for den enkelte tysker 30-50 euro ekstra om måneden og medvirker derved til øget økonomisk aktivitet. Det giver vinbranchen mulighed for at kunne bruge de ekstra økonomiske midler til at forbedre sin konkurrenceevne samt stimulere købelysten hos de tyske forbrugere⁶⁴.

Euroen er også af betydning for Tyskland og vinbranchen. Med den nuværende styrke, som euroen har overfor dollaren, betyder dette en importfordel for Tyskland. Men på den anden side betyder det også at eksporten bliver vanskeligere idet udlandet skal betale mere end tidligere for de samme varer på grund af euroens højere pris.

I forlængelse heraf skal det bemærkes at Tyskland ingen mulighed har for at føre pengepolitik, idet den styres centralt fra den Europæiske Central Bank i Frankfurt. Det har den konsekvens for den tyske vinbranche at regeringens ikke kan tilgodese nationale interesser, med lukrative tiltag, som de har kunnet tidligere⁶⁵.

Demografiske undersøgelser peger på, at der bliver flere ældre og født færre børn⁶⁶. Gennemsnitsalderen i befolkningen er 42,6 år, og udviklingen tyder på at gennemsnitsalderen vil stige. Da de ældre segmenter er de største aftagere af vin på markedet, nærmere defineret aldersgruppen 40-49 samt 60 og ældre,⁶⁷ vil denne tendens komme den tyske vinbranche til gode.

⁶² CIA: The world factbook, Germany.

⁶³ German Embassy Washington D. C.: German tax rates.

⁶⁴ Jyllands-Posten: Tyske skattelettelser peger fremad.

⁶⁵ DIE ZEIT: Der Mythos vom Abstieg.

⁶⁶ US Census bureau: Population pyramid summary for Germany.

⁶⁷ Markets and consumers: German wine market.

9.3 Sociokulturelle forhold

Sociokulturelle forhold består blandt andet af samfundsstruktur, sociale ordninger og velfærdsforhold. I kontrast til de politiske og økonomiske forhold udvikler de sociokulturelle forhold sig langsomt.⁶⁸ Vinbranchen skal derfor være opmærksom på de forhold som på sigt kan ændre markedet.

Efterspørgslen af forskellige produkter er betinget af et samfunds velfærdsniveau, og herunder også hvordan indkomstfordelingen er.

Tyskland har en relativ lige indkomstfordeling, med et GINI indeks på 28,3⁶⁹, hvilket er udtryk for skellet mellem rig og fattig. Jo mindre tallet er, jo mindre er afstanden⁷⁰. Tysklands GINI indeks viser en mindre ulighed end Frankrig, med en værdi på 32,7 og Storbritannien med 36,8. Denne position kommer blandt andet fra offentlige sociale ordninger, mindstelønsbestemmelser og et progressivt skattesystem. Et sådan skattesystem tilsigter gennem vertikal omfordeling at lade de mere velhavende give mere til samfundet, hvilket sørger for en reduktion af skellet mellem rig og fattig og bringer GINI-indekset ned. Denne korte afstand mellem de forskellige indkomstgrupper, samt tyskernes høje købekraft, leder til et stort marked med mange købestærke forbrugere, idet forskellen i købekraft er mindre mellem de forskellige indkomstgrupper.

Den nuværende økonomiske situation med blandt andet høj arbejdsløshed på 11,2 %, ⁷¹ har ført til usikkerhed og bekymring hos forbrugerne, hvorledes økonomien vil udvikle sig og hvordan den vil påvirke dem. Dette bekræftes med at tyskernes primære købsmotiv, også for vin, er pris og kvalitet er anden prioritet.⁷² Denne tendens ses i detailhandlen hvor der mellem 2000 og 2003 har været en stigning på over 20 % i afsætning af billig vin.⁷³

Denne trend mod at købe mere discount, gør denne distributionskanal vigtigere, for mulighed for at presse udbyderne.⁷⁴ Dette betyder at vinbranchen er afhængig af befolkningens købekraft, idet den afgør hvorvidt branchen kan afsætte sine varer.

Det yngre segment har vist en tendens til i stigende grad at købe hos vindhandlen, for at få en oplevelse med i købet.⁷⁵

⁶⁸ Mullins (2005:70)

⁶⁹ CIA: The world factbook, Germany.

⁷⁰ Wikipedia: Gini coefficient.

⁷¹ CIA: The world factbook, Germany.

⁷² USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 5.

⁷³ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 4.

⁷⁴ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 5

⁷⁵ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 6.

9.4 Teknologiske forhold

Dette punkt fokuserer på at afdække og forklare betydningen af hvordan udbydere arbejder i et samfund stærkt præget af teknologi. I den forbindelse vil forholdene omkring industriprocesser, distribution og uddannelse blive berørt.

En af de mest afgørende teknologiske udviklinger i vindyrkningen har været introduktionen af maskinel høst. En moderne høstmaskine kan høste én hektar på to timer. Det samme areal ville tage otte mennesker en hel dag.⁷⁶

I den tyske vinbranche bruges der kun menneskelig arbejdskraft hvor det er nødvendigt, enten fordi andet ikke er muligt, eller fordi vinlovgivningen påbyder det i de højere kvalitetsklasser, hvor druerne skal være håndplukkede.

Mange udbydere er begyndt at markedsføre og sælge deres vin via Internettet.⁷⁷ Især de helt små udbydere drager stor fordel af dette, da det er et marked mange gange større end hvad de ellers i lokalområdet ville have adgang til, da kendskabsgraden herved vil øges betydeligt. Disse udbydere som ellers kun vil nå ud til et lokalt publikum, kan nu sælge deres vin verden over, og har dermed en større afsætningsmulighed end tidligere. Dette har gjort, at de kan opbygge deres eget distributionssystem uden om de etablerede distributionskanaler. Dermed spares det fordyrende mellemlid, hvilket vil have en økonomisk fordel for producenten. De kan ændre deres prisstrategi og deres markedsføringsform, således kan nogle af udbyderne spare på markedsføringen.

I Tyskland er en ny generation af højtuddannede vinavlere de seneste 10 år kommet til og præger nu den tyske vinbranche, der tidligere var kendetegnet af den gamle, ofte selvlærte generation af udbydere. Den nye generation er universitetsuddannede i specifikke dele af vinproduktionen og er uddannet på faghøjskoler, såsom Forschungsanstalt Geisenheim, og har ofte været i udlandet og taget produktionsmetoder med hjem. Den nye generation af udbydere betyder derfor en stor opkvalificering i vinproduktionen.⁷⁸ ⁷⁹ Forschungsanstalt Geisenheim forsker desuden i nye teknologier, nye produktionsmetoder til hele vinproduktionen, alt fra nye druesorter til mikrobiologiske processer.⁸⁰

⁷⁶ Vinavisen: De nye propper af glas.

⁷⁷ Bilag 1.

⁷⁸ Wineland Germany: A new generation of vintners combines technology with tradition.

⁷⁹ Fine Wine online: German Wine Quality Boosted.

⁸⁰ Forschungsanstalt Geisenheim: Institute der Forschungsanstalt Geisenheim.

9.5 Delkonklusion på PEST

Den nye skattereform har bevirket at forbrugerne har fået flere penge. Da vin er indkomstbestemt, kan dette medføre en større afsætning for vinbranchen. Pensionsreformen har bidraget til at den ældre generation har mindre penge, dette har en negativ effekt, da dette er det mest købekraftige segment. Internationalt er der blevet vedtaget en reform af EU's landbrugsstøtte, der fører til udfasning af subsidier, der bliver skåret ned år fra år. På kort sigt, har dette en negativ effekt for vinbranchen, idet dette svækker konkurrenceevnen. På lang sigt vil udfasningen dog betyde en øget kvalitet, da vinbranchen ikke længere modtager støtte på kvantitet. Den tyske vinlov fokuserer kun på sukkerindholdet, hvilket ikke giver incitament for at producere kvalitetsvin. Derudover er kvalitetsbestemmelsen et problem for forbrugerne, da disse let kan blive misledt. De økonomiske faktorer, såsom høj inflation og BNP, samt en høj arbejdsløshed, har medført et lavt forbrug. Hvilket betyder at afsætningen falder. Euroen er en importfordel for Tyskland, dog betyder dette også at eksportmulighederne forværres. Demografien viser at befolkningen bliver ældre, hvilket er godt for vinbranchen, da dette er det mest købestærke segment. Velfærdsniveauet viser at Tyskland har en lille afstand mellem indkomstgrupperne, hvilket skaber gode forudsætninger for et stort købekraftigt marked. Trenden på det tyske marked tenderer til discount, dette gør sig også gældende i vinbranchen. Tyskerne handler i stigende grad ud for følelser, og vil have oplevelser med i købet. Teknologiuudviklingen har betydet effektivisering af vinbranchen. I dag kan selv små producenter betjene et større geografisk område, på grund af tilgang til Internettet. Den nye generation af højtuddannede vinavlere, har betydet en opkvalificering af vinproduktionen, og har derudover medført et større knowhow.

10. Analyse af den tyske vinbranche gennem Porters five forces

Porters five forces analyseres med henblik på at vurdere konkurrencesituationen i branchen. Konkurrencesituationen påvirkes af fire grupper af aktører; potentielle udbydere, køberne, substituerende produkter og leverandører. Jo svagere påvirkningen fra de fem markeds kræfter er, jo mere attraktiv anses branchen for at være.⁸¹

⁸¹ Andersen & Jensen (2003:193)

10.1 Rivalisering i branchen

I den tyske vinbranche eksisterer monopolistisk konkurrence, idet der er mange udbydere, 68.603 vingårde⁸², med differentierede produkter.⁸³ Betegnelsen ”monopolistisk” kan virke forvirrende, idet man taler om mange udbydere. Dette kan forklares med, at hver producent har en form for ”monopol” på deres individuelle udbud af vin samt parametermix, på deres regionale område.

Vækststrategier

Der er en række faktorer, som kan indikere graden af rivalisering på det opdelte marked.

I branchen er horisontal Kooperation en udbredt strategi til at sikre sig konkurrencemæssige fordele, gennem kooperativer og forbund. Denne strategi ses eksempelvis i Baden, hvor op mod 70 % af producenterne er organiseret i VDP. Ved anvendelse denne strategi, kan udbyderne opnå stordriftsfordele og dermed omkostningsfordele, hvilket kan forrykke billedet af konkurrencesituationen. Dette kan sænke enhedsomkostningerne og fortsat sikre konkurrencedygtighed blandt de mellemstore spillere i branchen. Denne strategi er primært fremherskende på markedet for bordvine.

På markedet for kvalitetsvin er interessen for Kooperation mindre relevant, idet disse udbydere fokuserer på kvalitet frem for kvantitet og deres produktion er vanskelig substituerbar. Derfor vil disse udbydere bevare deres nuværende struktur, da intet tyder på at strukturændringer.

Innovationsevne

For udbyderne, der betjener markedet for bordvine vil det være centralt, uanset valg af vækststrategi, at fortsætte udvikling og innovation for at sikre markedspositionen på sigt. Dette kan ske både individuelt og i kooperativer, hvor det i begge tilfælde vil være en måde hvorpå der kan ske et skift i retning af lavere produktionsomkostninger eller højere kvalitet.

På markedet for kvalitetsvine er innovationen primært rettet mod besparelser på produktionsomkostninger. Idet efterspørgselen på denne del af markedet er stabil⁸⁴, kan udbyderne af kvalitetsvin arbejde på at sænke produktionsomkostningerne, i stedet for at fokusere på kvalitetsforbedringer, sammenlignet med producenter af bordvine.

Image

I forlængelse af ovenstående fremgår det, at de forskellige udbyderes image er medvirkende til at bestemme deres position på markedet. Det betyder, at de udbydere som ikke er positioneret hos

⁸² Basic data on German wine, side 4.

⁸³ Andersen & Jensen (2003:191)

⁸⁴ Bilag 1.

køberen som kvalitetsvine, på kort sigt kun har mulighed for at konkurrere på pris. En lavere pris kan dog medføre et dårligt image af lav kvalitet, som vil efterlade producenten med ringe mulighed for at rykke ind på markedet for kvalitetsvin.

Anderledes forholder det sig dog for de udbydere, som har opnået position som kvalitetsvin med et godt image. Idet kundernes køb er præferencebestemt, oplever udbyderne af kvalitetsvin kunder med lille prisfølsomhed. Dette skyldes, at forbrugere anvender prisen som indikator for kvalitet.⁸⁵ Udbyderne oplever derfor ikke et pres fra kunderne. Dette giver producenterne af kvalitetsvine muligheder for kontinuerligt at sikre samt udvide deres markedsposition.

Priskonkurrence

Idet markedet for bordvin er under indflydelse af prisfølsomme forbrugere, må indkøbere fra detailhandlen presse producenten ned i pris, for at imødekomme slutbrugerens forventning om bordvin til en lav pris. Tager udbyderne en højere pris, end forbrugeren forbinder med produktets kvalitet, vil forbrugeren føle sig misledt, og på sigt undlade at købe produktet.⁸⁶ Denne intense priskonkurrence presser producenterne af bordvine yderligere, da den vil lede til lavere fortjenester. På markedet for kvalitetsvin eksisterer der ikke intens priskonkurrence da kunderne er villige til at betale en høj pris for kvalitet.⁸⁷ Dette giver udbyderne på markedet for kvalitetsvin en prismæssig konkurrencefordel, hvilket ikke ses på markedet for bordvin.

Efterspørgslens vækstpotentiale

År	l/per. pers.
1993	17,5
1997	18,1
2000	19,0
2001	19,7
2002	20,3
2003	19,8
2004	20,1

Der ses i Tyskland en udvikling i efterspørgslen af vin. På omkring ti år er forbruget steget med knap 15 %. Stigningen er sket i en periode hvor landets produktion kun er steget med 0,3 mio.⁸⁸, det antyder at der er sket stigning i efterspørgselen som de tyske producenter ikke har været i stand til at imødekomme. Det betyder antageligt at de tyske producenter har mistet terræn i konkurrencen. Tallene tyder dog på at vin har erobret en del af markedet fra øl, det ses med at udgifter til vin er steget, mens der bliver købt øl for knap 14 % af hvad der gjorde i 1996.⁸⁹

10.1 Købernes forhandlingsstyrke

⁸⁵ Andersen & Jensen (2003:480)

⁸⁶ Andersen & Jensen (2003:459)

⁸⁷ 1000 Weine aus aller Welt (2005:28)

⁸⁸ Deutscher Weinstatistik 2005-2006, tabel 5.

⁸⁹ Deutscher Weinstatistik 2005-2006, tabel 25.

Købernes forhandlingsstyrke deles normalt op i to kategorier. Slutkundernes forhandlingsstyrke, hvor vi befinder os på konsumentmarkedet, eller business to consumer (B2C) markedet. På den anden side er der melleghandlernes forhandlingsstyrke, også kaldet business to business (B2B) markedet.

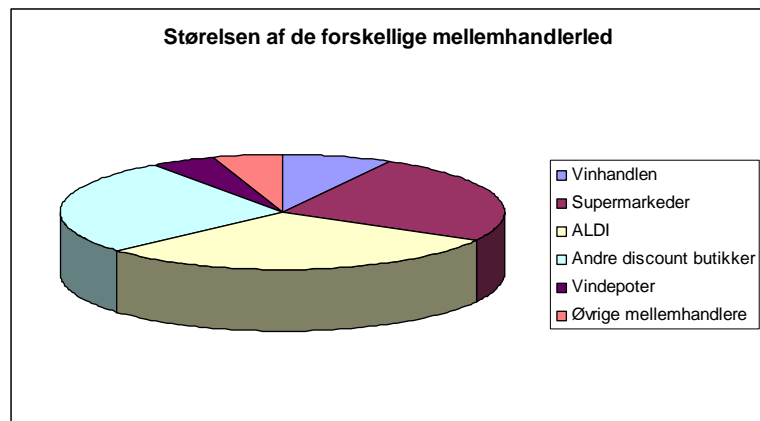
Vin bliver både solgt direkte til slutkunden og gennem melleghandlerne, som følge deraf er nedenstående opdeling valgt:

B2B

- Producent – Detailhandel
- Producent – Vinhandlen

B2C

- Direkte salg – slutkunde
- Vinhandler – slutkunde
- Detailhandel – slutkunde



Købernes forhandlingsstyrke for både B2B og B2C markedet er afhængig af følgende forhold; Købernes størrelse, forstået som volumen og værdi, den relative betydning for udbyderens samlede salg, og muligheden for at substituere med et andet produkt.

B2B

Ofte vil melleghandlerne have en stor forhandlingsstyrke alene på grund af deres størrelse, og i andre tilfælde, fordi de har en afgørende indflydelse på udbydernes salg⁹⁰. Dette gør sig gældende i den tyske vinbranche, hvilket vil blive klarlagt i nedenstående afsnit.

Detailhandlen

I Tyskland aftog melleghandlerne i 2004, 68 % af den samlede vin. Heraf stod detailhandlerne alene for 90 %. Udbyderne i vinbranchen står således over for nogle vægtige kunder med en meget stor indkøbsvolumen, hvilket har en stor relativ betydning for producentens samlede salg.

Som et eksempel på en køber af stor størrelse, kan der nævnes Aldi, med 5.000 butikker i hele verden.⁹¹ Aldi tegner sig for 30 % af den samlede mængde vin afsat til melleghandlerne. Såfremt en udbyder har indgået en flerårig kontrakt, vil denne være afhængig af Aldi. Denne afhængighed skyldes at udbyder kan have vanskeligheder med at finde en ny køber af samme størrelse, såfremt

⁹⁰ Andersen & Jensen (2003:196)

⁹¹ Aldi: The company.

kontrakten ikke forlænges. Da der ikke findes en aftager med købekraft som Aldis, kan det være svært at substituere køber, og Aldi har derfor en stor forhandlingsstyrke i og med, at sælger er afhængig af dette samarbejde.

Vinhandlen

Af de 68 %, aftog vinhandlere samlet 5 %. Volumenmæssigt står de individuelle vinhandlere derfor ikke så stærkt som detailhandlen, derudover har de en ubetydelig forhandlingsstyrke gennem deres købekraft. Dog har vinhandlernes distributionsform betydning for deres forhandlingsstyrke. Hvis producenten sælger vin af høj kvalitet, vil image være et vigtigt handlingsparameter, distribution, svarer overens med produktet. Udover det image vinhandlere kan tilbyde, vil denne distributionskanal også yde en ekstra service for kunden, i form af kyndige ansatte der kan vejlede kunden. Således vil det være mere attraktivt for en producent af kvalitetsvine at få sin vin solgt gennem en vinhandler, i modsætning til det lidt dårligere image, der kan blive forbundet med de vin der bliver solgt i detailhandlen⁹².

Vinhandlerne vil derfor have en forhandlingsstyrke over udbyderne, der vil have deres vin distribueret gennem en mellemhandler der bibringer et godt image.

B2C

Slutkunderne vil have en stor forhandlingsstyrke, hvis det er let for dem at substituere væk fra sælgers produkt. Dette gælder hvor forbrugerne ofte opfatter de forskellige produkter som værende ens.⁹³

Direkte salg

I 2004 blev 12 % af den samlede vin solgt gennem direkte salg, hvor kunderne på eget initiativ opsøger udbyderen, får vinen tilsendt, eller får den bragt af producenten.⁹⁴

En af grundene til dette valg, skyldes det ugenomsommelige mangfoldighed af tyske vin, de mange betegnelser, hvilket kan være uoverskueligt for en ukyndig forbruger. Derudover kommer glæden ved turen ud til producenten, som øger oplevelsesværdien.⁹⁵

Denne form for køb, viser at kunden har udviklet en bestemt præference for netop denne producents vin, der har sit helt eget særpræg. Kundekredsen udviser derfor loyalitet overfor producenten, og

⁹² Bilag 1.

⁹³ Andersen & Jensen (2003:196)

⁹⁴ Bilag 1.

⁹⁵ 1000 Weine aus aller Welt (2005:28)

der vil være tale om genkøb. Kunden vil være mindre prisfølsom, da prisen hos mange forbrugere anvendes som indikator for produktets kvalitet⁹⁶

Præferencen gør det sværere for kunden, at substituere væk fra den pågældende vinproducent. Muligheden er eksisterende, men det er ikke de generelle billede at en forbruger vælger en ny producent, på grund af præferencer og den værdi produktet tillægges.⁹⁷

Dette stiller kunden svagt i en forhandlingssituation.

Vinhandlen

Vælger en kunde at købe sin vin gennem en vinhandler, vil man have en stærkere forhandlingsstyrke end ved direkte salg.

Der vil hos vinhandleren være et større sortiment, og flere udbydere, og det vil derfor være lettere at substituere en vin med en anden, hvis ikke man har præference. En vinhandler vil desuden kunne vejlede kunden, hvis denne ønsker at prøve noget nyt, og dette vil forenkle substitutionen. Har man derimod præference, vil kunden stadig stå svagt, hvis ikke man er villig til at skifte over til nyt produkt. Køberens forhandlingsstyrke vil derfor variere med hvorvidt der er tale om segmentet med præference eller segmentet uden præference.

Detailhandlen

Der findes detaillister med et godt image, og andre med et mindre godt image. Det generelle billede er dog, at den vin der afsættes i detailhandlen, ikke er af den virkelig gode kvalitet, der findes hos vinhandlere og direkte hos udbyderen.

En gennemsnitlig kunde, der køber sin vin gennem denne salgskanal, vil sandsynligvis ikke betale en særlig høj pris for produktet, og forbrugeren vil være præget af prisfølsomhed. Der vil formentlig ikke være nogen præference, og derfor vil det være lettere at substituere fra et produkt til et andet.

Kunden vil ved denne distributionstype derfor have en stor forhandlingsstyrke.

10.2 Konkurrence fra substituerende produkter

I dette afsnit vil der klarlægges hvilke produkter der kan virke som substituerende produkter til tysk vin på det tyske marked. Der vil her blive set på den brede konkurrence, forstået som konkurrence mellem produkter, der dækker et bestemt behov på andre måder. Substitutterne defineres som værende alkoholholdige produkter som vin, øl og spiritus.

⁹⁶ Andersen & Jensen (2003:480)

⁹⁷ Bilag 1.

Tyskland er traditionelt en øldrikkende nation, der drikkes eksempelvis mere end fem gange så meget øl som vin. Dog viser tallene 1998-2004 en faldende indtagelse af øl på 9 % og spiritus på 3 %. Trods dette er forbruget af vin som eneste alkoholholdige produkt i den gruppe steget de år med næsten 10 %.⁹⁸ Dette kan hænge sammen med at vin har fået et image som gavnligt for helbredet⁹⁹, hvilket yderligere vil reducere incitamentet til at drikke andre alkoholholdige produkter.

Den faldende indtagelse af alkoholholdige produkter, kan forklares med, at tyskerne de seneste år er blevet mere sundhedsbevidste og tænker på helbredet.¹⁰⁰ Branchen reagerer på denne trend i forbrugeradfærden, ved produktinnovation. Således har man kunnet se nye produkter komme frem på markedet, et eksempel er ny, sundere frugtøl¹⁰¹.

Vin er som eneste alkoholholdige produkt steget, og værdien af vin solgt på det tyske marked overstiger i dag den tilsvarende værdi af øl¹⁰². Dette kan tyde på at tyskerne i dag bruger flere penge på vin, i den udstrækning der er råd til det substituere øl med vin.

Størstedelen af tyske husstande køber vin, 67,5 %, ¹⁰³ hvilket yderligere understøttes af en rapport fra DWI. Rapporten bekræfter ydermere substitution af øl og spiritus, hvor dette resulterer i en stigende efterspørgsel af vin. Tendensen følger den generelle indkøbsadfærd i Tyskland, hvor størstedelen af forbrugerne primært køber efter pris og sekundært efter kvalitet.¹⁰⁴ Således er prisen subjekt for substitution, idet størstedelen af kunderne er mere prisfølsomme end kvalitetsbevidste, når der købes ind. Dette omfatter således også køb af vin.

10.3 Leverandørens forhandlingsstyrke

Faktorer som afgør leverandørernes forhandlingsstyrke er følgende; substitutionsvanskeligheder, produkter med stor værdimæssigt vægt hos udbyderen, hvor leverandøren har mulighed for at integrere forlæns og produkter med en prestigemæssig værdi. Derudover kommer antallet af leverandører i forhold til antallet af kunder.

Hovedkomponenterne i vinproduktionen kræver høst- og produktionsmaskiner, ståltanke, egetræsfade, og de biologiske organismer som skal bruges i gæringsprocessen. Og i den anden ende af produktionsprocessen er der brug for emballage, som flasker og lukkeanordninger og etiketter.

⁹⁸ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 13

⁹⁹ DIE ZEIT: In vino sanitas: Wein ist gesund, behaupten neue medizinische Studien

¹⁰⁰ Hannover BP24: Ausgesuchte Wellness-Ziele in Deutschland und Europa:

¹⁰¹ Karlsberg Brauerei: Consumer folder Kara.

¹⁰² Deutscher Weinstatistik 2005/2006, tabel 25.

¹⁰³ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 13

¹⁰⁴ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 5.

Både det tekniske maskineri og de biologiske organismer skal fremstilles af højt specialiserede leverandører. Disse produkter er specialiserede og højteknologiske, og har en betydelig vægt for udbyderen.

Vinproducenter verden over har behov for meget produktionsudstyr, alene i Tyskland skal 35.000 udbydere bruge tapningsudstyr. Derfor antages det at antallet af købere er langt større end antallet af leverandører. Da produktionsudstyret er specialiseret til vinbranchen, er det vanskeligt for kunden at substituere leverandørens produkter, hvilket giver leverandører af maskineri og teknik en stor forhandlingsstyrke over udbyderne i vinbranchen.

De øvrige leverandører til branchen, eksempelvis dem der leverer emballage, sælger lavteknologiske og simple produkter som er lette at substituere. Flasker, kork, pap og plastik bruges i flere brancher og er i derfor højere grad standardprodukter. Udbydere kan istedet for flasker og korkpropper vælge at bruge papkartoner og skruelåg, og dette med lave omkostninger da disse komponenter anvendes i forvejen og ikke kræver nogen særlig omstilling for udbyderen. Det betyder at de øvrige leverandører til vinbranchen har en lille forhandlingsstyrke.

10.4 Truslen fra nye udbydere

Den tyske vinbranche adskiller sig væsentlig fra andre brancher, idet truslen fra nye udbydere kun sjældent forekommer. Dette hænger sammen med regeringens førte politik, som kan påvirke indtrængningsbarriererne gennem lovgivning. Den tyske regering samt EU politiske tiltag har udmundet i følgende barrierer for potentielle indtrængere i den tyske vinbranche; EU's markedsordning for vin, hvilket opretholder forbuddet mod at plante nye vinstokke indtil 2010¹⁰⁵. Det ovenstående politiske tiltag har begrænset en egentlig mulighed for indtrængning på området for drueavl. Endvidere vurderes en indtrængning på erhvervet vinproduktion besværligt, medmindre man opkøber vingårde. Denne tendens forefindes dog kun sjældent, idet gårdene traditionelt videregives ved generationskifte¹⁰⁶.

Truslen fra nye udbydere skal nærmere findes i den tiltagende konsolidering i vinbranchen, hvor små og mellemstore udbydere slår sig sammen i kooperativer, for at stå stærkere i konkurrencen med de større udbydere¹⁰⁷. Truslen fra nye udbydere vil dels afhænge af adgangsbarrierer i forbindelse med indtrængningen på markedet og dels den forventede reaktion fra de nuværende udbydere. Men idet de små og mellemstore producenter allerede er på markedet kan der ikke tales om en egentlig indtrængning og forventet reaktion.

¹⁰⁵ Europa-Kommissionen: Generaldirektoratet for landbrug: Reform af den fælles landbrugspolitik, Vinsektoren.

¹⁰⁶ Bilag 1.

¹⁰⁷ Jf. Afsnittet branchebeskrivelse

10.6 Delkonklusion på Porters 5 forces

Konkurrencesituationen i den tyske vinbranche vurderes at være intens, da den er kendetegnet ved mange differentierede udbydere. Der bliver anvendt vækststrategier, såsom Kooperationer og forbund, hvilket kan medføre stordriftsfordele. Konkurrenceintensiteten fremmer innovation i branchen, hvilket kan føre til højere kvalitet, samt omkostningsminimering. Om en producents image er godt eller dårligt, har betydning for markedspositionen. Image påvirker endvidere priskonkurrencen. Dette ses ved producenterne af bordvine, der oplever en stor prisfølsomhed, i kontrast med producenterne af kvalitetsvine. Købernes forhandlingsstyrke er delt op i B2B og B2C. ved B2B har detailhandlen en stor forhandlingsstyrke, i kraft af deres størrelse, vindhandlen på grund af dets image. På markedet for B2C forhandlingsstyrken afhængig af præference. Forefindes der præference, vil kunden have en svag forhandlingsstyrke, og omvendt ved indifferens. Truslen fra nye substitutter er lav, da efterspørgslen af substituerende alkoholholdige drikkevarer er faldende, grundet den stigende helbredsbevidsthed. vinbranchen nyder fordel af dette, da vin har et image af at være sundt. Leverandørernes forhandlingsstyrke vil være stærk, videnstunge produkter, og svag ved simple produkter. Der eksisterer ingen trussel for nye udbydere, da lovgivningsmæssige barrierer udelukker disse. Truslen skal nærmere findes, i den tiltagende konsolidering.

Overordnet set, vurderes den tyske vinbranches konkurrencesituation, som værende attraktiv, da de overvejende påvirkninger fra de fem markeds kræfter er svage.

11.0 Tysklands internationale konkurrenceevne

11.1 Porters diamant

Diamantmodellen kan betragtes som en udbygning af five forces, da institutioner og industrier, hvilke er eksterne forhold til en bestemt national branche, kan have stor betydning for den internationale konkurrenceevne.

I modsætning til Porters five forces der handler om enkelte branchers konkurrencedygtighed og strategiske position, behandler diamantmodellen kendetegnende nationale forhold der indvirker på en branches internationale konkurrencedygtighed.

Elementerne der bliver beskrevet i diamanten beskriver den markeds kontekst som virksomhederne konkurrerer og etableres i. Opnår et lands virksomheder succes i en bestemt branche eller marked, skyldes dette den nationale kontekst, diamantens elementer, giver bedre forhold end konkurrenternes nationale kontekst. Dette vil der blive set nærmere på, i det følgende afsnit.

11.2 Faktorforhold

I nedenstående analyse vil de faktorbetænelser, der har betydning for den tyske vinbranches nationale konkurrenceevne blive behandlet. Følgende faktorbetænelser er valgt; vidensressourcer menneskelige ressourcer og fysiske ressourcer. Vidensressourcer indeholder teknologi og udvikling, hvor menneskelige ressourcer handler om arbejdskraft og evner og fysiske ressourcer omhandler geografisk beliggenhed i forhold til klimaet.

Vidensressourcer

Teknologiske forhold har igennem årene vundet væsentligt indpas i den tyske vinbranche, hvilket ses i den stigende brug af nyskabelser i vinproduktionsprocesserne, såsom brug af enzymer og højteknologiske høstmaskiner. Disse teknologiske fremskridt hænger til dels sammen med den tiltagende oversøiske konkurrence, hvor arbejdskraften er langt billigere, hvilket antages at være medvirkende til den stigende effektivisering samt innovation¹⁰⁸. Effektiviseringen eksisterer dog hovedsageligt ved de større vinproducenter, som der kun eksisterer få af. Problematikken består i, at den tyske vinbranche er kendetegnet ved at være fragmenteret, hvor størstedelen af markedet kan kategoriseres som mindre og mellemstore vinbønder¹⁰⁹. Disse vinproducenter har svært ved at investere i de fornødne ressourcer til at indhente ny teknologi og viden samt integrere dette i det daglige arbejde, hvorfor det vil give den kapitaltunge oversøiske vinindustri en klar konkurrencemæssig fordel. Fordelen består i, at mange producerer høj teknologiske industrivin, hvilket giver stordriftsfordele, ensartethed, en større volumen samt leveringssikkerhed¹¹⁰. Denne tendens har bidraget til en stigende nytænkning såsom konsolidering i den tyske vinbranche, hvor producenterne indgår i større sammenslutninger for at modstå den oversøiske konkurrence.

Det faktum, at der i den tyske vinbranche hersker en stigende konkurrence fra oversøiske vinproducenter, skaber ugunstige vilkår for de nationale producenter, da priserne presses af de udefra kommende udbydere. Omvendt vurderes den stigende konkurrence at have en positiv effekt på branchens udvikling og innovation. Dette stiller forbrugere i en fordelagtig position, idet den tiltagende konkurrence giver udslag i lavere priser.

Staten øver indvirkning på faktorforholdene gennem markedsordningen for vin.¹¹¹ Dette er en væsentlig faktorbetænelse som den tyske vinbranche opererer under. Dette forhold giver

¹⁰⁸ Bilag 1

¹⁰⁹ Jf. tabel 1 s.

¹¹⁰ <http://www.gmid.euromonitor.com.esc-proxy.lib.cbs.dk/Reports.aspx>

¹¹¹ Jf. PEST, politik

vinbranchen både nationale fordele samt ulemper overfor de oversøiske lande. Markedsordningen for vin har historisk set været en fordel i form af dens subsidier til udvikling af den tyske vinbranche, men det er dog længe siden at subsidierne overhalede vinavlernes bidrag til landets bruttonationalprodukt. Ulempen viser sig på flere områder; lovgivningsforanstaltninger, såsom ordningen for kvalitetsvin og økologisk praksis, begrænser den teknologiske innovation og plantningsrettighederne. Dette har forhindret en udvidelse af deres virksomhed og derved deres markedsandel. Disse forhold har svækket den tyske konkurrenceevne i forhold til de oversøiske lande, idet disse har en mere liberaliseret lovgivning. GATTs krav om toldnedsættelser samt præferencetoldsatser har yderligere bevirket, at Tysklands beskyttelse er blevet mindre mod de billigere oversøiske lande. Eksempelvis har Chile nydt godt af disse og vundet markedsandele. Dog har støtten til strukturomlægningen fra lavkvalitetsvin til kvalitetsvin givet Tyskland en national fordel, idet landet i højere grad kan modsvare forbrugernes efterspørgsel.

Den tyske vinlov udgør de nationale reglementer, som kun gør sig gældende for de tyske vine. Lovgivningen har siden efterkrigstiden givet den tyske vinbranche en national konkurrencemæssig fordel gennem klassifikationssystemet¹¹², hvor de tynde "Öchsle-holdige" vine blev afsat med stor succes på verdensmarkedet. Fordelen forsvandt dog efter erkendelsesprocessen i 1980'erne, hvor det tyske marked mærkede et kraftigt fald. De oversøiske lande indtog markedet med deres opdagelse af nye trends i den moderne spisekultur og livsstil. Den statslige støttepolitik havde fungeret som en sovepude og havde forhindret enhver form for innovation og effektivisering til fordel for de oversøiske lande.¹¹³

Selv i dag har de oversøiske vinlande en klar fordel sammenlignet med det traditionelle og dybt regulerede Tyskland. De nye vinlande er karakteriseret ved at være mere liberale med hensyn til brugen af teknologi. De benytter metoder såsom træspåner i stedet for fadlagring og justeringer af alkoholindholdet ved brug af vand¹¹⁴, hvilket i Tyskland anses som konkurrenceforvridende. Til trods for den generelle modstand i Europa af de oversøiske produktionsmetoder, blev der i 2005 forhandlet om en anerkendelse af EUs og USAs fremstillingsmetoder¹¹⁵. Endvidere forhandles lovforslag vedrørende yderligere liberalisering i markedsordningen for vin.

At have adgang til rådgivning er i høj grad vigtigt for de landbrug, der ønsker at omlægge produktionen, omstrukturering af vinarealer eller ved en egentlig nedlæggelse af et vinareal. Tidligere har branchen selv måtte sørge for rådgivning via diverse små spredte organisationer.

¹¹² Jf. PEST, politik

¹¹³ Snakvin: Fra Öchsle til terroir.

¹¹⁴ Expatica: Legislation loosens reins, rules on French wine.

¹¹⁵ The desert sun: Europeans pop their cork over New World winemaking:

Tysklands forståelse for udvikling af knowhow indenfor vinbranchen har medført, at der i dag eksisterer forskellige producentorganisationer samt brancheorganisationer som har et EF-retsgrundlag, hvilket betyder, at de er berettiget til at give statslig rådgivning og støtte¹¹⁶. Denne forståelse for rådgivning og samarbejde er medvirkende til dannelsen af en samlet vidensbase for branchen. Dette forhold har haft en positiv effekt for de tyske udbydere, idet de herigennem udgør en samlet enhed med en større magt og forhandlingsret, set i forhold til tidligere. Dette har medvirket til at styrke den tyske vinbranches position, hvilken dermed er bedre rustet i den fremtidige konkurrence med de oversøiske lande.

Menneskelige ressourcer¹¹⁷

Tyskland har adgang til høj grad af specialiseret arbejdskraft, grundet det omfattende udbud af universiteter og forskningsinstitutter. Et af de vigtigste er Forschungsanstalt Geisenheim som gennem det sidste århundrede har udviklet vinindustrien ved hjælp af forskning samt uddannelsen af specialiserede kandidater i blandt andet ønologi og vitikultur. Geisenheim bliver finansieret af staten og donere, hvilket har muliggjort omfattende afdelinger, hvor der undervises og forskes i nye teknologier, produktionsmetoder, druesorter og mikrobiologiske processer.¹¹⁸ Kendetegnende for Geisenheim er de mangfoldige samarbejdsaftaler, langvarige forbindelser og kontrakter både nationalt samt internationalt. De nationale forbindelser har udviklet sig til et netværk af udenlandske universiteter, heriblandt Italien, Østrig, Schweiz, hvor der eksisterer udvekslingsprogrammer. I de sidste 5 år er Geisenheim blevet en del af det EU finansierede TEMPUS-Phara-Program, hvor formålet er udveksling af studerende fra Polen, Ungarn og Bulgarien, som kan videreudanne sig indenfor vinifikation i Tyskland. Endvidere oprettede Geisenheim i år 2000 samarbejdsaftaler, vedrørende udveksling og fælles forskningsprojekter med Thailand, Australien, Indien, Sydafrika og USA.

Den tyske vinbranche vurderes at have en national fordel, grundet dens udbyggede netværk af indenlandske universiteter, som giver en specialiseret arbejdskraft til branchen. Endvidere har vinbranchen en fordel i universiteternes talrige samarbejdsaftaler og bilateral vidensdeling med udenlandske partnere, hvilket giver en fordel. Disse faktorer kan kategoriseres som specialiserede, hvilket skaber basis for mere vedvarende og afgørende konkurrencemæssige fordele, idet de er vanskelige at kopiere.

¹¹⁶ EU: Den fælles landbrugsordning for vin.

¹¹⁷ Forschungsanstalt Geisenheim.

¹¹⁸ Forschungsanstalt Geisenheim: Institute der Forschungsanstalt Geisenheim

Fysiske ressourcer

Den tyske vinbranches mest basale faktorer er dens naturressourcer, klima og beliggenhed. Tyskland er et af de nordligste lande der producerer vin. At det overhovedet er muligt at producere vin her, er takket være den varme Golfstrøm, der begunstiger Vesteuropa. Klimaet udgør dog en udfordring for vinstokkene på de tyske dyrkningsområder, som ikke kan sammenlignes med klimaet der eksisterer hos de oversøiske vine. Solen skinner betydeligt mindre gennem vækstperioden på de tyske vinområder sammenlignet med de sydlige vinområder. Derudover er den frostfrie periode kortere og gennemsnits temperaturen er lavere. Klimafaktorer som disse har ganske særlige effekter på den tyske vin. De frugtige syrer, der især præger hvidvine, dannes og bevares som følge af den korte varme sommer, den gunstige nedbørsmængde gennem vækstperioden og den langsomme modning af druerne. Vinbranchen er meget afhængig af klimaet, hvorfor vinen enkelte år kan variere meget kvantitativt og kvalitativt¹¹⁹. Den geografiske beliggenhed bevirker, at vinavlen bliver dyrket på meget forskellige jordsorter i Tyskland, hvor enhver jordart ikke egner sig til enhver druesort.

Disse særegne fysiske ressourcer giver den tyske vinbranche både en national fordel samt ulempe. Fordelen beror på, at klimaet og de forskellige jordsorter bidrager til, at tyske vine ikke er homogene, men derimod varierende og unikke.¹²⁰ Ulempen udviser sig ved afhængigheden af de klimatiske forhold, hvor udsving har en afgørende betydning for vinen både kvantitativt samt kvalitativt. Normalt kan et lands basale faktorer hurtigt kopieres og udlignes, dog bevirker Tysklands unikke klima og jordsorter, at oversøiske lande har vanskeligt ved at kopiere disse vintyper. New Zealand er det eneste land, hvor Tyskland ikke er sikret nationale fordele, idet New Zealands region, Otago, har klimatiske forhold som i høj grad kan sammenlignes med det tyske¹²¹. Otago er den sydligste vin region i verden og det kolde klima muliggør plantning af de samme druetyper som Tyskland. Dog er tilplantningen relativ ny, hvorfor kvaliteten endnu ikke kan vurderes. Derfor kan der ikke tales om et egentlig tab af national fordel i den nære fremtid.

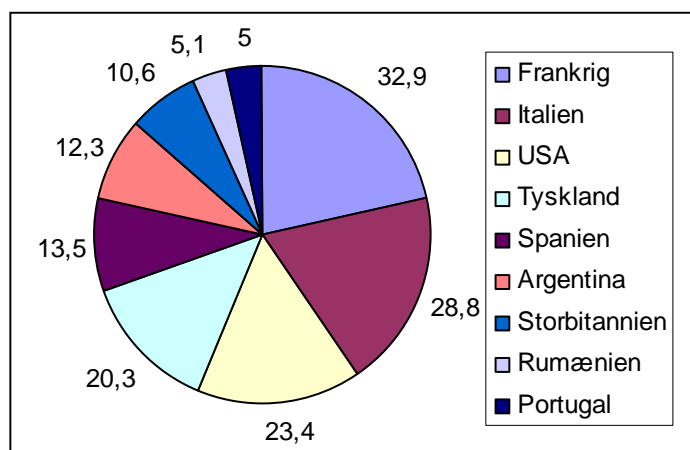
¹¹⁹ Deutsches Weininstitut: Klima und Witterung.

¹²⁰ Deutsches Weininstitut: Boden und Lagen.

¹²¹ Wineeducation.com: New Zealand.

11.3 Nationale efterspørgselsforhold

Denne dimension har fællestræk med "købernes forhandlingsstyrke" i five forces modellen. Efterspørgselsforholdene på hjemmemarkedet har betydning for, hvordan en branche klarer sig i den internationale konkurrence på flere forskellige måder. Både efterspørgslens kvaliteter, størrelse og vækst spiller en rolle.¹²²



Forbrug af vin i 2003
kilde.: DeutscheWeine

I Tyskland har der været en konstant positiv udvikling i efterspørgslen på vin. I 2003 blev der aftaget 20,3 liter per person, 16 % mere end i 1993, hvor der blev aftaget 17,5 liter per person.¹²³

Det er kun Frankrig (32,9), Italien (28,8) og USA (23,4) der aftager en større mængde vin end Tyskland. Lande såsom Spanien (13,5) og Storbritannien (10,6) aftager kun halvt så meget.¹²⁴

Hvis et lands hjemmemarkedsefterspørgsel efter en branches produkt er større end andre landes hjemmemarkedsefterspørgsel efter det samme produkt, plejer den nationale branche at kunne opnå en international konkurrencefordel. Forklaringen på dette er at virksomheder, på grund af hjemmemarkedets store efterspørgsel efter et produkt, kan opnå konkurrencefordele, i form af stordriftsfordele. På grund af den tyske vinbranches opdelinger i mange små producenter, er det dog de færreste der kan opnå stordriftsfordele, simpelthen fordi deres produktion er for lille. Tysklands konkurrenceevne kan, med den nuværende struktur, derfor ikke findes i stordriftsfordele.

Det er også af betydning, om efterspørgslen er trendsættende eller på forkant med den internationale udvikling i efterspørgslen. Tyskerne har tidligere favoriseret hvidvinen, men en nylig udvikling har betydet et skift fra hvid- til rødvin siden 1990, denne tendens har vist sig i hele Europa. Tyskland har dog fokuseret på produktion af hvidvin. I 2004 var 64 % af vinmarkerne beplantet med druer til hvidvin, dette tal har dog været faldende, for at imødekomme efterspørgslen af rødvin.

Således har Tyskland været nødsaget til at importere rødvin, i 2004 var hele 67 % af den importerede vin rødvin. I samme år var kun 35 % af den tyske vin der blev aftaget på hjemmemarkedet rød. Dette skal forklares med, at selvom tyskerne laver gode rødvine, bliver disse

¹²² Nygaard (2006: 159)

¹²³ Tysk vinkontor: Nyheder.

¹²⁴ Deutscher Weinstatistik 2005/2006, tabel 23.

solgt til en meget høj pris. Man vil således, med den nuværende situation, altid kunne få en bedre og billigere importeret rødvin.¹²⁵

Kvaliteten af efterspørgslen på hjemmemarkedet, forstået som krævende og sofistikerede købere, er vigtigere for producentens konkurrenceevne på det internationale marked, end på hjemmemarkedet. Konsumenterne på det tyske marked har dog vist præference for middelklasse vin.¹²⁶ Gennemsnitsprisen for en tysk rødvin lå på 3,24€ i 2004, to cent mindre end i 2003. Den største del af rødvinen, 30 % blev solgt i prissegmentet 2.00€-2.99€ per 0.75l flaske. Alt i alt er det lave prissegment steget kraftigt. Vine til under 0.99€ vinder dog ikke længere markedsandele, og dette segment anses for at være mættet.¹²⁷

Gennemsnitsprisen for en hvidvin er faldet fra 2.55€ i 2003, til 2.54€ i 2004. En tredjedel af hvidvinen befandt sig i prissegmentet 1.00€-1.49€ per 0.75l flaske. De to laveste prissegmenter stod tilsammen for hele 57 % af den vin der blev solgt.¹²⁸

De tyske producenter bliver dog presset af importvine, som kan købes billigere end de tyske vine. Hvor gennemsnitsprisen for tyske vine ligger på 3,32€, kan man få importvine til en gennemsnitspris af 2,73€¹²⁹

Den billige tyske vin, der ikke kan blive afsat på hjemmemarkedet grundet priskonkurrencen fra importvine, bliver derfor afsat på andre markeder. England, som ikke selv producerer vin, er den volumenmæssigt største aftager af tysk vin, dette primært af den lave kvalitet.¹³⁰

Nationalt er det derfor især producenterne der befinder sig i det lavere prissegment der føler presset fra de billige importerede vine. Derudover kommer producenterne af de dyre rødvine, der må sænke deres priser for at kunne følge med den internationale konkurrence. Producenter af kvalitetshvidvine har en mere sikker position, da der på nuværende tidspunkt ikke er andre lande der producerer en vin af samme kvalitet eller pris som Tyskland.¹³¹

Den tyske regering udstikker retningslinier for at fremme produktionen af kvalitetsvine frem for masseproducerede lavkvalitetsvine, hvilket vil sikre en sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel. I den forbindelse gives støtte fra EU til omlægning af produktionskapaciteten ud fra både mængdemæssige samt kvalitetsmæssige kriterier.¹³²

¹²⁵ Bilag 1.

¹²⁶ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 5

¹²⁷ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 7

¹²⁸ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 13

¹²⁹ USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report, side 6

¹³⁰ Deutscher Weinstatistik 2005/2006, tabel 19.

¹³¹ Bilag 1.

¹³² Europa-Kommissionen: Generaldirektoratet for landbrug: Reform af den fælles landbrugspolitik, Vinsektoren.

Producenterne der i dag fremstiller lavkvalitetsvine har dermed mulighed for at opnå stordriftsfordele, som kan få priserne ned. Det vil betyde at der i fremtiden vil kunne blive produceret vin af høj kvalitet, hvilke dog vil kunne blive solgt billigere, på grund af stordriftsfordele.

11.4 Relaterede brancher

Virksomhedens leverandører

På det globale marked står ingen virksomhed alene, men indgår i et stort net af relationer, der rækker langt ud over branchen. Virksomhederne er afhængige af deres leverandører, da disse også er med til at bestemme en branches internationale konkurrenceevne. Det betyder for den tyske vinbranche at den har bedre forhold hvis branchens leverandører er internationalt konkurrencedygtige.

Er virksomhedens leverandører i stærk konkurrence med andre leverandører vil dette gavne produktudviklingsprocessen i branchen, hvilket kun gavner virksomhederne med bedre produkter og lavere priser. Dette er i de sidste årtier sket for vinbranchen. Flere oversøiske lande har haft stigende vinproduktion.¹³³ Dette gør også underleverandørerne mere synlige på verdensmarkedet, og skærper derfor også konkurrencen blandt dem, hvilket udmønter sig i lavere priser eller forbedrede kvaliteter på deres produkter.

En leverandør skal desuden gerne være tæt på den aftagende branche, da hjemmemarkedet normalt både vil være det mest synlige for leverandøren, men også det som leverandøren ser som vigtigst. Desuden lettes både de kommunikationsmæssige og kulturelle barrierer ved kontakt med hjemmemarkedet, end ved udenlandske markeder.

Er leverandøren og kunden tæt på hinanden, kan de nemmere influere hinanden til at skabe bedre produkter, derfor er det at foretrække at have en national konkurrencedygtig leverandør, frem for en international.¹³⁴ Et eksempel på denne problemstilling er en australsk innovation i fadlagring. 46 australske producenter har taget denne teknologi i brug, mens andre interesserede lande som Tyskland må vente i anden række.¹³⁵

¹³³ Ministry of agriculture and forestry New Zealand: Statistics 2002.

¹³⁴ Porter (1990:103)

¹³⁵ Wine Communications Group, Inc.: Australian Innovations in Oak.

Vinproducenterne skal til deres produktion bruge flere forskellige leverandører. Produkterne er hjælpemidler og produktionsudstyr, produceret af virksomheder som også producerer til mange andre brancher. Hjælpemidlerne er traktorer, transportbånd, ståltanke og gærkulturer. Produktionsudstyret er specifikt designet til vinbranchen, såsom høstmaskiner, afstilkningsmaskiner og pressemaskiner. Til den færdige vin skal der bruges beholdere og lukkemekanismer, dette er typisk flasker og propper.

Fælles for vinbranchens leverandører er dog at de er næsten lige så fragmenterede som selve branchen. Vinproduktion er en kompleks proces som kræver teknologi og maskineri fra mange forskellige brancher, både brancher som specialiserer sig i vinudstyr, men også brancher som har en bred produktion af produkter til industrien. En erhvervsundersøgelse viser at der eksisterer 3.978 leverandører verden over, som leverer produktionsudstyr til vinbranchen i 45 forskellige kategorier¹³⁶. Da der ikke kan skelnes mellem de nationale og internationale leverandører, kan det ikke konkluderes om Tyskland opnår en international konkurrenceevne derigennem.

Der hersker fuldkommen konkurrence på tilbehørsmarkedet, hvor vinproducenterne kan vælge mellem mange leverandører af homogene produkter. Mange firmaer verden over leverer som standard vinflasker i mange forskellige former og størrelser. Disse er standardprodukter, og produktområder som er meget simple, der kan derfor ikke vindes meget hverken på pris eller innovation fra vinproducenternes side. Derudover findes mange regionale flaskeproducenter, som producerer specielle flasker til individuelle vinproducenter.¹³⁷

På lukningsmekanismeområdet findes der enkelte store traditionelle producenter samt flere små, primært nye, innovative producenter. De traditionelle, naturlige korkpropper bliver lavet af en træsort som findes i det sydvestlige Europa. Derfor er det også naturligt at verdens største producenter af korkpropper, som for eksempel portugisiske Amorim¹³⁸, ligger i dette område. Tyskland har dog en fordel på alternativer lukningsmekanismer. Firmaet Alcoa¹³⁹ har arbejdet med nye, revolutionerende glaspropper, hvilket de tyske producenter har været de første til at teste og implementere.¹⁴⁰

¹³⁶ Kompass Business to Business search engine: Wine production plant and equipment.

¹³⁷ Domine (2004:139)

¹³⁸ Amorim.

¹³⁹ Alcoa vino-lok.

¹⁴⁰ Vinavisen: De nye propper af glas.

Til sammenligning er New Zealand et af de lande som er længst fremme med skruelåg.¹⁴¹ Drivkraften bag denne udvikling kom som pres fra de australske og new zealandske vinproducenter,¹⁴² og disse lande har derfor en fordel på dette område i dag.

Et leverandørmarked som gavner det tyske marked, mere end det internationale, er videnskabsområdet. Forschungsanstalt Geisenheim leverer ny viden om produktionsmetoder, primært til hjemmemarkedet. Forskningen foregår i de tyske geografiske og klimatiske forhold, og kandidater bliver uddannet på tysk, hvilket derfor giver en konkurrencemæssig fordel for tyske vinproducenter som ønsker at anvende denne forskning eller ansætte de færdiguddannede kandidater.

11.5 Virksomhedernes strategi, struktur og interne rivalisering i en branche

Målsætninger er en afgørende faktor for, om en branche kan opnå internationale konkurrencefordele. Der er forskel på, om der i et land er tendens til kortsigtede eller langsigtede målsætninger. Den dominerende ejerskabsstruktur i et land, er med til at påvirke virksomhedernes målsætninger. Der er således forskel i strategiske tidsperspektiver og målsætninger, afhængigt af om virksomhederne er børsnoterede, fondsejede eller privatejede.¹⁴³

Den overordnede ejerskabsstruktur i Tyskland er "Mittelständler" med 1,1 millioner virksomheder.¹⁴⁴ Vinbranchen er overordnet opbygget af små privatejede virksomheder. Størstedelen af disse befinder sig i kategorien "Familienunternehmen", en virksomhedsstruktur der stadig bliver mere og mere anerkendt.¹⁴⁵ Virksomheder i denne branche har den fordel, at der er mulighed for at lægge langsigtede strategier. Det overordnede billede her er, at man ikke bryder sig om stor afhængighed af banker¹⁴⁶, eller børsen som kapitalkilde. I de børsnoterede virksomheder fokuseres der mere på kortsigtede målsætninger, da man her skal fremlægge flotte tal hvert kvartal, for at holde utålmodige aktionærer tilfredse. Dette går imod denne virksomhedsstrukturs principper.¹⁴⁷

Ejerskabsstrukturen giver ydermere muligheder for langsigtede målsætninger, hvilket giver disse udbydere spillerum, til at satse på innovation og produktudvikling, og dermed øge deres internationale konkurrencedygtighed.

¹⁴¹ Theage.com.au: Is the cork screwed?

¹⁴² Wineanorak: The New Zealand Screwcap Initiative.

¹⁴³ Nygaard (2006:161)

¹⁴⁴ Die Zeit: Der Mittelstand.

¹⁴⁵ Wimmer (2005:9)

¹⁴⁶ Wimmer (2005:9)

¹⁴⁷ Die Zeit: Der Mittelstand.

Kapitalmarkedet i landet er ligeså karakteriseret af forskellige prioriteter som aktiemarkedet. De vigtige aktørgrupper der øver indflydelse på virksomhedernes målsætninger kan enten understøtte eller hæmme forskellige branchers muligheder for at opnå internationale konkurrencefordel. Her tales om aktørernes risikovillighed, tidshorisonter for investeringer og forventninger.¹⁴⁸

De tyske banker er dog forsigtige når kunder vil have kreditter. Chokket efter Genforeningen har betydet at fem af de syv største banker i Tyskland i 2003 tilsammen havde mistet mere end 10 millioner Euro. Denne holdning er et af hovedproblemerne for den tyske "Mittelstand"¹⁴⁹ da det kan være vanskeligt at få fat på nødvendig kapital.

Internationaliseringsgraden er central for om den internationale konkurrenceevne kan forbedres. I Tyskland har man set en trend mod mere og mere eksport blandt "Mittelständler". Dette ses blandt andet ved at der arbejdes intensivt på fremmedsprogskundskaber. Hver anden kan tale engelsk, og hver fjerde kan tale fransk.¹⁵⁰ Et andet tegn på internationaliseringsgraden er indstillingen til Euroen. Tidligere var der en kritisk holdning overfor mønten, mens at hver femte "Mittelständler" nu mener, at euroen bidrager til større konkurrencedygtighed.¹⁵¹

Derudover kommer et lands indstillinger til ledelse. Det tyske ledelsessystem fungerer bedst i brancher, der er teknisk orienterede, hvor komplekse produkter kræver præcisionsfremstilling og dermed en yderst disciplineret ledelsesstruktur.¹⁵² Her differentierer den tyske vinbranche sig dog, idet den befinder sig i virksomhedskategorien "Familienunternehmen". Her kan der sjældent opstilles klare regler for arbejdsprocessen i de enkelte områder, der findes ingen præcise stillingsbetegnelser, ingen faste kompetencegrænser, ingen klart definerede ledelsesniveauer og heller ingen præcis definition af beslutningsbemyndigelse. Man stoler først og fremmest på personer og improvisationsevne. Ledelsesformene dannes om personen og ikke omvendt, hvor man bliver sat ind i en bestemt stilling. Denne virksomhedskategori er mindre bureaukratisk, idet de formelle og uformelle strukturer overlapper, ligesom det ses det i familier.

Dette er med til at gøre "Familienunternehmen" fleksible og omstillingsparate, hvilket styrker deres konkurrenceevne i konkurrencen med oversøiske vine. Svagheden er dog den fragmenterede branche og de enkelte spilleres relativt lille kapital, hvilke gør dem sårbare overfor store oversøiske spilleres markedsindtrængning.

¹⁴⁸ Nygaard (2006:161)

¹⁴⁹ Die Zeit: Der Mythos vom Abstieg

¹⁵⁰ Die Zeit: Der Mittelstand

¹⁵¹ Die Zeit: Der Mythos vom Abstieg

¹⁵² Lederne: Sådan skaffer et land sig konkurrencefordele.

11.6 Delkonklusion på Porters Diamant

I Tyskland er brugen af teknologi endnu ikke udbredt i samme grad som i de oversøiske lande. Dette hænger sammen med EUs omfattende restriktioner via FMO¹⁵³, hvilket begrænser vinbranchen i at anvende adskillige teknologiske fremskridt. Samtidig betyder den fragmenterede struktur, at det er vanskeligt at imødekomme kapitalkravene til teknologi, som ville styrke konkurrenceevnen. De oversøiske udbydere oplever færre restriktioner og producenterne er større og mere konsoliderede, hvilket derfor giver dem lettere adgang til kapital og bedre mulighed for at udnytte denne. Udfordringen fra de oversøiske producenter giver den tyske branche incitament til at konsolidere sig og derved producere mere effektivt, med faldende produktionspriser til gavn for forbrugeren.

De menneskelige ressourcer i den tyske vinbranche har givet adgang til en specialiseret arbejdskraft. Dette giver mulighed for at udvikle produkter og optimere fremstillingsprocesser, hvilke er til gavn for branchens konkurrenceevne. De fysiske ressourcer giver Tyskland international konkurrenceevne, idet klimaet giver vinen et unikt særpræg. Dog er klimaet også en ulempe, da der forekommer kvantitative og kvalitative udsving. Der er trussel for sammenlignelige produkter fra andre udbydere, idet New Zealand nu kan dyrke samme druer som Tyskland. Der har været en konstant positiv udvikling i den nationale efterspørgsel på vin. Dette medfører dog ikke international konkurrenceevne, da kapaciteten hertil ikke forefindes. Der har været et skift i efterspørgslen fra hvid- til rødvin, hvilket Tyskland ikke har kunnet dække, hvorfor Tyskland har måttet importere rødvin. Der hersker præference for middelklassevin. Her bliver Tyskland udkonkurreret, da de ikke kan producere til samme lave pris som de oversøiske konkurrenter. Det gør sig især gældende for producenterne af bordvine. Da der ikke kan skelnes mellem de nationale og internationale leverandører, kan det ikke konkluderes om Tyskland opnår en international konkurrenceevne derigennem. Virksomhedsstrukturen i den tyske vinbranche er hovedsageligt "Familienunternehmen". Dette er en fordel, da denne struktur tillader langsigtet målsætning, hvilket giver mulighed for innovation og produktudvikling. Dette gør producenter international konkurrencedygtige. Kapitalmarkedet udgør et problem, da bankerne er afholdende med at give nødvendige kreditter. Dette kan hæmme konkurrenceevnen. Internationaliseringsgraden i Tyskland har været positiv, hvilket giver fordele. Ledelsesformen der forefindes i "Familienunternehmen", giver fleksibilitet og omstillingsevne, hvilket styrker den internationale konkurrenceevne.

¹⁵³ Den Fælles Markedsordning for vin

12.0 Konklusion

På baggrund af PEST-analysen samt Porters branche analyse kan det konkluderes, at der eksisterer adskillige forhold, der indvirker på den tyske vinbranches nationale konkurrenceevne.

De tyske politiske og lovgivningsmæssige forandringer har til hensigt at udvikle den tyske økonomiske situation. Dette har på kort sigt negative indvirkninger for vinbranchen, men vil på lang sigt øge konkurrenceevnen.

Tysklands nationale rammebetingelser påvirker branchen både i positiv samt negativ retning. Af politiske tiltag kan nævnes de indførte skattelempler der påvirker konkurrenceevnen i en positiv retning. På den anden side har pensionsreformen haft en negativ indflydelse. Der eksisterer samtidig supranationale politiske forhold, der ligeledes yder indflydelse gennem en kontinuerlig afvikling af landbrugsstøtten. Dette vil betyde årlige reduceringer i støttebeløbene for den tyske vinsektor og vil dermed på kort sigt, forværre branchens konkurrenceevne.

Endvidere påvirker de økonomiske forhold vinbranchen. Dette ses ved Tysklands lavkonjunktur og en høje arbejdsløshed, hvilket har bidraget til det afventede forbrug og en øget prisbevidsthed hos den tyske forbruger.

På baggrund af analysen af de sociokulturelle forhold i Tyskland, konkluderes det, at trenden indenfor detailhandlen er stigende, hvilket ses ved at Aldi har en dominerede markedspostion indenfor for vin. Dette ligger til grund for forbrugerens øgede fokus på pris frem for kvalitet. Dette understøttes endvidere i de teknologiske forhold, hvor e-business vinder frem og minimerer omkostningerne for både udbydere samt forbruger.

I den tyske vinbranche eksisterer monopolitisk konkurrence, hvori rivaliseringen mellem de eksisterende udbydere er intens. Det fremmer innovative tiltag, blandt andet gennem horisontal kooperation, såsom strategiske alliancer samt organiseringen i forskellige forbund. Køberens forhandlingsstyrke er overordnet stærk. Især detailhandlen har en stigende magt, grundet forbrugerne køber størstedelen af deres vin gennem denne distributionskanal. Dette har ført til et større pres på prisen, hvilket har sat branchen på en hård prøve for at møde de høje forventninger til en lav pris. Truslen fra nye substitutter er lav, da efterspørgslen af substituerende alkoholholdige drikkevarer er faldende, dette er blandt andet grundet stigende sundhedsbevidsthed. Vinbranchen nyder fordel af dette, da vin har et image af at være sundt. Leverandørernes forhandlingsstyrke vil tiltage indenfor området for vidensintensive produkter og udviklingen går i den modsatte retning for simple produkter. Der eksisterer ingen trussel for nye udbydere, idet restriktive lovgivningsbarrierer

udelukker disse. Overordnet anses den tyske vinbranches konkurrencesituation, som værende attraktiv, da de overvejende påvirkninger fra de fem markeds kræfter er svage.

Ud fra analysen af faktorforholdene kan det konkluderes, at Tyskland er dårligt rustet i den internationale konkurrence, det skyldes EU's restriktive lovgivning, der begrænser brugen af teknologi. Det betyder, at den tyske vinbranche har vanskeligt ved at konkurrere på lige fod med de oversøiske vinproducenter, idet disse har en liberaliseret lovgivning vedrørende teknologi. For at kunne modsvare dette forhold, ses en stigende konsolidering. Denne tendens kan give stordriftsfordele og dermed lavere produktionspris, hvilket kan forbedre konkurrenceevne. I takt med konsolideringen bliver der i højere grad fokuseret på de menneskelige ressourcer, hvor Tyskland har en fordel ved den højtuddannede arbejdskraft. Den specialiserede arbejdskraft kan bidrage til innovative teknologier til gavn for branchen, hvorfor denne vil styrke den tyske konkurrenceevne.

Endvidere er fysiske ressourcer af stor betydning for branchen. Klimaet er med til at give vinene et unikt særpræg, som er svært for konkurrenterne at kopiere. Dette vil give Tyskland en konkurrencemæssig fordel. Dog er landet på samme tid et af verdens nordligste producenter af vin, hvilket betyder kvalitative og kvantitative udsving af vinen. Desuden er andre lande begyndt at efterligne nogle af disse tyske egenskaber, hvilket på sigt kan presse vinbranchen. Endvidere er der sket et skifte i forbrugerpræferencerne, hvor forbrugerne foretrækker rødvin frem for hvidvin. Denne ændring har den tyske vinbranche ikke været i stand til at omstille sig til, hvilket har ført til stigende import. Idet branchen ikke kan imødekomme de priser som forbrugerne forventer, fører det til yderligere import af oversøiske vine. De små tyske producenter, de såkaldte "Familienunternehmen", planlægger langsigtet og fokuserer mod at opbygge varige konkurrencefordele. Denne virksomhedsstruktur kan være med til at gøre disse konkurrencedygtige, selv overfor internationale udfordrere. Dog er bankerne tilbageholdne vedrørende udlån af kapital, hvilket hæmmer udvikling og innovation.

Således bliver den samlede vurdering, at der er sket ændringer i omgivelserne for den tyske vinbranche, som denne skal tilpasse sig. Når dette opnås, vurderes branchen, at kunne følge den globale udvikling og imødekomme krav og efterspørgsel. Der er således gode udsigter for vinbranchens producenter, som tilpasser sig de nye globale vilkår som vinmarkedet nu i højere grad er en del af.

Litteraturliste

Bøger:

1000 Weine aus aller Welt, Naumann & Göbel, 2005

Andersen, Finn Rolighed & Jensen, Bjarne Warming: International Markedsføring, Trojka. 2003

Andersen, Ib: Den skinbarlige virkelighed, Samfundslitteratur, 2004

Andersen & Jensen: International Markedsføring, Trojka. 2003.

Begg, Fischer & Dornbusch, Economics, McGraw Hill, 2003.

Begg, Fischer & Dornbusch, Economics, Prentice Hall Europe, 1999.

Domine, Andre: Vin, Konemann, 2000.

Dunning, John H: Management International Review 2/1993: Internationalizing Porter's Diamond, Gabler, 1993.

Hall, Peter A. and Soskice, David: Varieties of Capitalism – The institutional foundation of comparative advantage, Oxford University Press, 2001.

Johnson, Hugh, Vin 2003, Politikens forlag, 2003.

Klysner, Finn: Tyske vine. Tradition og fornyelse, 2002

Kühlhorn, Gerd: Der Mittelstand

Mullins, John W., Walker jr., Orville C., Boyd jr., Harper W., Larréché, Jean-Claude: Marketing Management - a strategic decision-making approach, McGraw Hill, 2005.

Nygaard, Claus: Strategizing - kontekstuel virksomhedsteori, Samfundslitteratur, 2006.

Porter, Michael: The Competitive Advantage of Nations, 1990

Wimmer, Rudolf, Domayer, Ernst, Oswald, Margit & Vater, Gudrud: Familienunternehmen Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, Gabler, 2005.

Artikler:

Der Mittelstand
Die Zeit 44/2004.

Der Mythos vom Abstieg:
Die Zeit 17.2004, side 27.

Ny teknologi presser europæisk vintradition:
Politiken 28.11.2004 Videnskab og debat, side 2.

Tyske skattelettelser peger fremad:
Jyllands-posten 16.12.2003, 3. sektion, side 7.

Internet:

92-gruppen: Gennemgang af WTO-aftalen fra 1. august 2004:

<http://www.92grp.dk/politik/detmener/WTO/04Gennemgang%20af%20WTOaftalen%20august%202004.doc>

(Besøgt 14.04.06. Dokumentet udarbejdet d. 07.10.04)

Alcoa vino-lok:

<http://www.vino-lok.de/inhalt.htm>

(Besøgt 29.05.06. Dokumentet udarbejdet i 2003)

Aldi: The company:

http://www.aldifoods.com/about_aldi/index.html

(Besøgt 02.05.06. Dokumentet udarbejdes løbende)

Amorim:

www.amorimcork.com

(Besøgt d. 12.05.06. Dokumentet udarbejdes løbende)

Basic data on German wine:

<http://www.tyskvinkontor.dk/pdf/Basicdatagermanwine.pdf>

(Besøgt d. 24.05.06 Dokumentet udarbejdet d. 22.02.06)

Business insights: The Alcoholic Drinks Market Outlook to 2008

<http://216.128.17.195/rbi/content/rbcg0126t.pdf>

(Besøgt 16.05.06. Dokumentet er udarbejdet i 2005)

Center for International Economic Studies, A model of the World Wine Market

<http://www.adelaide.edu.au/cies/papers/0121.pdf>

(Besøgt d. 01.05.06. Dokumentet udarbejdet i maj 2001)

Center for International Economic Studies, Where in the world is the Wine industry Going

<http://www.adelaide.edu.au/cies/papers/0101.pdf>

(Besøgt 01. maj, 2006. Dokumentet udarbejdet i januar 2001)

CIA: The world factbook, Germany

<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/gm.html>

(Besøgt d. 18.05.06. Dokumentet sidst opdateret d. 16.05.06)

Classic vin:

<http://www.classic-vin.dk/>

(Besøgt d. 12.05.06. Dokumentet sidst opdateret 21.05.06)

Danmarks ambassade Berlin: Kort om det tyske arbejdsmarked:

<http://www.ambberlin.um.dk/da/menu/Info+om+Tyskland/Kort+om+det+tyske+arbejdsmarked/>

(Besøgt d. 16.05.06. Dokumentet sidst opdateret d. 16.02.06)

Deutscher Weinbauverband e.V.: Wir über uns:

<http://www.dwv-online.de/index.php?id=1>

(Besøgt d. 23.05.06. Dokumentet sidst opdateret d. 09.01.06)

Deutsches Weininstitut: Boden und Lagen:

[http://www.deutscheweine.de/internet-de/nav/b74/b743b82f-ba06-401e-76cd-7b4820584685\\$08b709dd-d602-3401-be59-267b48205846.htm](http://www.deutscheweine.de/internet-de/nav/b74/b743b82f-ba06-401e-76cd-7b4820584685$08b709dd-d602-3401-be59-267b48205846.htm)

(Besøgt d. 24.05.06. Dokumentet sidst opdateret: n/a)

Deutsches Weininstitut: Klima und Witterung:

[http://www.deutscheweine.de/internet-de/nav/004/0043b82f-ba06-401e-76cd-7b4820584685\\$08b709dd-d602-3401-be59-267b48205846.htm](http://www.deutscheweine.de/internet-de/nav/004/0043b82f-ba06-401e-76cd-7b4820584685$08b709dd-d602-3401-be59-267b48205846.htm)

(Besøgt d. 25.05.06. Dokumentet sidst opdateret: n/a)

Deutsches Weininstitut: Wir über uns:

[http://www.deutscheweine.de/internet-de/nav/522/52270b54-13f9-0401-be59-267b48205846\\$08b709dd-d602-3401-be59-267b48205846.htm](http://www.deutscheweine.de/internet-de/nav/522/52270b54-13f9-0401-be59-267b48205846$08b709dd-d602-3401-be59-267b48205846.htm)

(Besøgt d. 23.05.06. Dokumentet sidst opdateret: n/a)

Deutscher Weinstatistik 2004/2005, 2005/2006

[http://www.deutscheweine.de/internet-de/nav/d0a/d0a40b54-13f9-0401-be59-267b48205846\\$08b709dd-d602-3401-be59-267b48205846.htm](http://www.deutscheweine.de/internet-de/nav/d0a/d0a40b54-13f9-0401-be59-267b48205846$08b709dd-d602-3401-be59-267b48205846.htm)

(Besøgt d. 10.05.06. Sidst opdateret henholdsvis juli 2004/juli 2005)

DIE ZEIT: In vino sanitas: Wein ist gesund, behaupten neue medizinische Studien

<http://www.zeit.de/archiv/1997/24/wein.txt.19970606.xml?page=1>

(Besøgt d. 22.05.06. Dokument udarbejdet i 1997)

Europa-Kommissionen: Generaldirektoratet for landbrug: Reform af den fælles landbrugspolitik, Vinsektoren:

http://ec.europa.eu/comm/agriculture/publi/fact/wine/wine_da.pdf

(Besøgt d. 13.05.06. Dokumentet udarbejdet: n/a)

EU: Den fælles landbrugsordning for vin:

<http://europa.eu/scadplus/leg/da/lvb/l60031.htm>

(Besøgt d. 29.05.06. Dokumentet sidst opdateret 11.10.04)

EUs landbrugspolitik – i fortid og fremtid:

<http://orgprints.org/3688/01/3688.doc>

(Besøgt: 20. maj, 2006. Dokumentet sidst opdateret: 28.03.05)

Europas Agenda 2000: På vej mod et større og stærkere EU:

http://ec.europa.eu/agenda2000/public_da.pdf

(Besøgt d. 12.05.06. Dokumentet udarbejdet I 1999)

Expatica: Legislation loosens reins, rules on French wine:

http://www.expatica.com/source/site_article.asp?subchannel_id=25&story_id=29933&name=Legislation+loosens+reins%2C+rules+on+French+wine+

(Besøgt: 25. maj, 2006. Dokumentet udarbejdet: 11.05.06)

Familiestyrelsen: Betænkning nr. 1466/2005: Ægtefællers pensionsrettigheder:

<http://www.familiestyrelsen.dk/fileadmin/Filer/Lovstof/Betaenkninger/Aegtefaellepension/bet1466-9.htm>

(Besøgt: 12. maj, 2006. Dokumentet sidst opdateret i november 2005)

Fine Wine online: German Wine Quality Boosted

<http://www.finewineonline.co.nz/finewine/index.cfm?2B8F39DE-50BA-1DC3-65DA-DEDD9D311F75>

(Besøgt: 10.05.06. Dokumentet sidst opdateret i januar 2003)

Forschungsanstalt Geisenheim: Institute der Forschungsanstalt Geisenheim:

<http://fh-web1.informatik.fh-wiesbaden.de/go.cfm/fb/100/lpid/33/sprachid/1/sid/0.html>

(Besøgt d. 02.05.06. Sidst opdateret: n/a)

German Embassy Washington D. C.: German tax rates:

http://www.germany.info/relaunch/business/taxes/german_tax_rates.html

(Besøgt d. 17.05.06. Sidst opdateret: n/a)

Hannover BP24: Ausgesuchte Wellness-Ziele in Deutschland und Europa:

<http://www.hannover-bp24.de/xmlpresse/2122>

(Besøgt: 12.05.06. Dokument udarbejdet: n/a)

H. J. Hansen vin: Når kært barn har mange (forvirrende) navne!!!

<http://www.hjhansen-vin.dk/pdf/selection/november2004.pdf>

(Besøgt d. 12.05.06. Dokumentet udarbejdet i november 2004)

Karlsberg Brauerei: Consumer folder Kara:

http://www.karlsberg.de/download/Folder_Consumer.pdf

(Besøgt d. 23.05.06. Dokumentet udarbejdet: n/a)

Kompass Business to Business search engine: Wine production plant and equipment:

http://www.kompass.com/kinl/index_norobot.php?Page=/guide/L_3_I_en_Z_WW_F_1_PgB_13_C_41840

(Besøgt: 23.05.06. Dokumentet opdateres løbende.)

KPMG: German Tax Card 2005:

http://www.kpmg.de/library/pdf/050322_German_Tax_Card_2005_en.pdf

(Besøgt d. 21.05.06. Dokumentet er statisk)

KYKLOS, vol. 57 – 2004: Does ownership matter? Empirical evidence from the German Wine Industry, Bernd Frick

<http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/j.00235962.2004.00258.x/pdf?cookieSet=1>

(Besøgt d. 1.05.06. Dokumentet udarbejdet i 2004)

Markets and consumers: German wine market:

http://www.gujmedia.de/_content/20/11/201159/GUJ_MarketsConsumers_Wine_0703.pdf (Besøgt

d. 12.05.06. Dokumentet udarbejdet 26.07.03)

Ministry of agriculture and forestry New Zealand: Statistics 2002:

<http://www.maf.govt.nz/mafnet/rural-nz/statistics-and-forecasts/sonzaf/2002/sonzaf-02-33.htm>

(Besøgt d. 24.05.06. Dokumentet udarbejdet i 2002)

Snakvin: Fra Öcshle til terroir:

<http://www.snakvin.dk/LowensteinManDK.pdf>

(Besøgt: 28.05.06. Dokumentet udarbejdet i november 2004.)

Theage.com.au: Is the cork screwed?

<http://www.theage.com.au/articles/2003/07/14/1058034915764.html>

(Besøgt d. 24.05.06. Dokumentet udarbejdet d. 14.07.03)

The desert sun: Europeans pop their cork over New World winemaking:

<http://www.thedesertsun.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20051025/BUSINESS/510250306/1003/business>

(Besøgt d. 23.05.06. Dokumentet udarbejdet d. 25.10.05)

The Effects of Different Management Configurations in German Viniculture

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=545002

(Besøgt d. 23.05.06. Dokumentet udarbejdet i maj 2004)

Third annual conference on global economic analysis: The Agenda 2000 cap reform, world prices
URAA GATT-WTO export constraints:

<http://www.monash.edu.au/policy/conf/30VanTongeren.pdf>

(Besøgt d. 17.05.06 Dokumentet udarbejdet d. 22.05.00)

Tyskvin.dk: Afstemninger:

<http://www.tyskvin.dk/afstemning.htm>

(Besøgt d. 17. maj, 2006. Dokumentet opdateres løbende.)

Tysk vinkontor: Nyheder:

<http://www.tyskvinkontor.dk/nyheder.htm>

(Besøgt d. 10.05.06. Dokumentet opdateres løbende)

US Census bureau: Population pyramid summary for Germany:

<http://www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbpyrs.pl?cty=GM&out=s&ymin=2000&ymax=250>

(Besøgt d. 21.05.06. Dokumentet sidst opdateret: n/a)

USDA Foreign Agricultural Service, GAIN report

<http://www.fas.usda.gov/gainfiles/200512/146176485.pdf>

(Besøgt d. 01.05.05. Dokumentet udarbejdet: 29.12.05)

Vinavisen: De nye propper af glas:

http://www.vinavisen.dk/vinavisen/website.nsf/Pages/Nyheder_2004-06!OpenDocument

(Besøgt d. 24.05.06. Dokumentet opdateres løbende.)

Vinoversigtens bibliotek: Tyskland:

<http://www.vinoversigten.dk/?folder=bibliotek&page=tyskland>

(Besøgt d. 18.05.06. Dokumentet opdateres løbende.)

Vinoversigtens bibliotek: Frankrig:

<http://www.vinoversigten.dk/?folder=bibliotek&page=frankrig#aoc>

(Besøgt d. 18.05.06. Dokumentet opdateres løbende.)

Vinum-Bonum: Historien bag:

<http://www.vinum-bonum.dk/privat/vin.asp?TemaID=91>

(Besøgt d.17.05.06. Dokumentet sidst opdateret: n/a)

Wine Communications Group, Inc.: Australian Innovations in Oak:

<http://www.winebusiness.com/referencelibrary/webarticle.cfm?dataId=13403>

(Besøgt d. 25.05.06. Dokumentet sidst opdateret d. 11.05.01)

Wineeducation.com: New Zealand:

<http://www.wineeducation.com/regnz.html>

(Besøgt d. 23.05.06. Dokumentet sidst opdateret: n/a)

Wikipedia: Gini coefficient

http://en.wikipedia.org/wiki/Gini_coefficient

(Besøgt d 29.05.06. Dokumentet opdateres løbende.)

Wineland Germany: A new generation of vintners combines technology with tradition:

<http://www.germancorner.com/recipes/wine/story.html>

(Besøgt d. 10.05.06. Dokumentet sidst opdateret oktober 1997)

Aarhus Universitet: Forelæsning i ledelse:

<http://www.econ.au.dk/fag/ledelse/e04/Slides%20fra%2003.12.04.pdf>

(Besøgt d. 12.05.06. Dokumentet udarbejdet 04.12.03)