



Logistikutmaningar, lönsamhet och tillfredsställelse i svenska alternativa korta matkanaler



Andreas Norrman, Erik Hunter, Eva Berg

Logistikutmaningar, lönsamhet och tillfredsställelse i svenska alternativa korta matkanaler

Logistics challenges, profits and well-being in Swedish alternative short food supply chains.

Andreas Norrman, Lunds universitet, Tekniska högskolan, Institutionen för teknisk ekonomi och logistik

Erik Hunter, Sveriges lantbruksuniversitet i Alnarp, Institutionen för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi

Eva Berg, Lunds universitet, Tekniska högskolan, Institutionen för teknisk ekonomi och logistik

Utgivare:	Sveriges lantbruksuniversitet, Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds—och växtproduktionsvetenskap
Utgivningsår:	2020
Utgivningsort:	Alnarp
Illustration:	Per Hansson
Serietitel:	Landskapsarkitektur, trädgård, växtproduktionsvetenskap : rapportserie / Sveriges lantbruksuniversitet, Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap
Delnummer i serien:	2020:12
ISBN: (print version)	978-91-576-8987-0
ISBN: (electronic version)	978-91-576-8988-7
Nyckelord:	Alternativa korta matkanaler, logistik, SCM, försörjningskedjor, Reko, CSA, affärsmodeller, lokalproducerat

Sammanfattning

Projektet handlar om logistiska utmaningar för små matproducenter som prövar nya mer direkta distributionskanaler, s.k. alternativa korta matkanaler (AKM). Denna växande rörelse syftar till att kortsluta konventionella långa försörjningskedjor med stora livsmedelsproducenter, grossister och butikskedjor. AKM är t.ex. traditionella gårdsbutiker, torghandel (t.ex. i form av Bondens marknad) och andelsjordbruk (CSA) men även nya fenomen som Reko-ringar och Lokala matnoder har spridits snabbt senaste åren. Vissa små matproducenter försöker genom AKM få mer av "matkronan" och öka sin lönsamhet. För andra aktörer kommer inte ekonomi i första hand, utan drivkrafterna kan vara mer ideologiskt värderingsgrundade. Oavsett drivkraft, borde AKM bidra till en mer levande landsbygd.

Logistik och försörjningskedjor (SCM) är viktigt att förstå för att få mat från "jord till bord" eller "hage till mage", och handlar om att skapa effektiva flöden av varor, information och betalningar. Vissa AKM innebär direktkontakt mellan producent och konsument, där bonden själv försöker utföra den logistik och försäljning som tidigare de större specialiserade aktörerna gjort. I andra AKM uppstår nya mellanhänder för att överbrygga gap i logistikflöden.

Projektet undersöker erfarenheter från logistiska utmaningar som olika alternativa korta matkanaler skapar, och hur olika sätt att arbeta med logistik och SCM påverkar de mindre aktörernas upplevda lönsamhet och tillfredsställelse.

Studien inleddes med en förstudie där över 1100 hemsidor (producenters och mellanhänders) hemsidor studerades avseende information kring sortiment, leveransalternativ, leveranstider, transporter, prissättning, betalningsalternativ m.m. Huvudstudien baseras sedan dels på en enkätstudie med svar från 286 olika producenter från olika AKM, samt parallella intervjustudier av både producenter och nya typer av mellanhänder. Resultatet ger en djupare kunskap om uppfattade logistiska styrkor och utmaningar för olika AKM, samt vilka logistikaktiviteter man lägger tid och energi på, och hur man uppfattar att detta leder till ökad konkurrenskraft, lönsamhet eller tillfredsställelse.

Producentens bakomliggande motiv verkar påverka val av AKM, för olika AKM hur tid och energi läggs på olika logistikaktiviteter, vars bidrag till uppfattad konkurrenskraft sedan skiljer sig åt. Generellt läggs mer tid på att hantera kundrelationer och ge leveransinformation, men mindre på transport och lagring trots att man uppfattar sig som mindre konkurrenskraftiga på dessa aktiviteter. Medan t.ex. CSA i sin logik innebär att vissa logistikutmaningar förenklas, så hanteras utmaningar i andra (t.ex. Reko-ring och Lokala matnoder) genom att virtuella plattformar samordnar leveransplatser och tidpunkter. Dock upplevs ibland att mycket tid och energi då istället läggs på administration. I motsats till praxis inom andra branscher, eller rekommenderat i annan forskning, ser vi generellt lite utnyttjande av externa logistikaktörer eller logistiksamarbete mellan producenter, utan man sköter logistiken själva. Många producenter räknar dock inte med kostnad för egen arbetstid, och andra anser att man inte får en rättvis lön för det arbete man lägger ner. Man utnyttjar istället obetalda arbetsinsatser, något som ofta kallas "sweat equity".

Producenter är generellt tillfredsställda oavsett AKM. Men skillnader finns, och olika aspekter förklarar tillfredsställelse för olika AKM. För många är framtidstro en viktig förklaringsvariabel, men för andra är det rättvis lön, eller om kanalen reducerar logistikarbete eller förenklar kundservice, som verkar viktigast. Dagens lönsamhet verkade generellt påverka mindre, och ibland

(t.ex. för Reko-ringar) indikeras t.o.m. ett omvänt samband mellan dagens lönsamhet och producentens tillfredsställelse. Istället verkar producentens syn på framtidsmöjligheter påverka deras tillfredsställelse.

Intervjustudier med andra aktörer, som försökt skapa nya roller som mellanhänder, visar att de inte sällan får omarbeta eller utveckla sin affärsmodell p.g.a. låg lönsamhet, begränsade möjligheter att skala upp, svårigheter att komma in på marknaden och få konsumenter att välja dem istället för konventionella butiker. Vissa har lämnat försöken att själva driva mellanhandsplattform till att istället utveckla IT-verktyg för producenterna. De mellanhänder som har utvecklat affärsmodellen siktar på ökad lönsamhet, men har också viljan att skapa alternativa matkanaler i samarbete med lokala producenter för att svara på den ökade efterfrågan av lokala produkter på marknaden.

Projektet bidrar med fördjupad kunskap kring vikten av att förstå logistikutmaningar och nya kostnader det innebär att kortsluta konventionella matkanaler, men också en mer nyanserad syn där olika typer av alternativa korta matkanaler och deras olika utmaningar illustreras. Det bidrar till ökad förståelse kring vad som, ur producentens perspektiv, bidrar till tillfredsställelse och glädje vilket är nytt perspektiv. Avslutningsvis trycker vi på vikten av att försöka kombinera plattformar som kan skapa skal fördelar och samarbete i de logistiska flödena, utan att viktiga värderingsorienterade och lokala dimensioner försvinner. För att få sådana plattformar att fungera, och vara skalbara, kan dock ofta någon form av mellanhand behövas.

Nyckelord: Alternativa korta matkanaler (AKM), logistik, försörjningskedjor (SCM), affärsmodeller, lokalproducerat, REKO

Förord

Rapporten är ett resultat från projektet ”*Alternativa affärsmodeller och korta försörjningskedjor för en levande landsbygd: Logistisk analys av bönders direktkanaler till konsument*” som finansierats av Familjen Kamprads stiftelse och utförts i samarbete mellan forskare från Institutionen för teknisk ekonomi och logistik vid Lund Tekniska Högskola (Lunds universitet) samt Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Alnarp.

Vi vill först och främst tacka Familjen Kamprads stiftelse för att de satsat resurser på förståelsen av de logistiska utmaningar som små matproducenter möter när de levererar mat ”från jord till bord” i ”kortslutna” alternativa korta matkanaler (AKM). Denna växande rörelse syftar till att skapa alternativ till de konventionella långa försörjningskedjor som det mesta av våra livsmedel passerar.

Vi vill också tacka alla de producenter och mellanhänder som ställt upp och delat med av sina erfarenheter och utmaningar genom intervjuer, och alla de producenter som svarat på vår enkät. Vi vill också tacka de examensarbetare och studenter som på olika sätt engagerat sig i dessa frågeställningar eller hjälpt till med t.ex. kartläggningar av hemsidor.

Ett speciellt tack går till Josefine Dynefors, vars examensarbete var en viktig komponent i detta projekt, samt till Carl Johansson som förtjänstfullt hjälpt oss att administrera enkätstudien.

Lund i oktober 2020

Författarna

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Förord	3
Tabellförteckning	6
Figurförteckning	7
1. Inledning	8
1.1. Korta matkanaler versus konventionella försörjningskedjor för mat	8
1.2. Tillvägagångssätt	11
1.3. Rapportstruktur och läsanvisning	11
2. LOGISTISKT PERSPEKTIV PÅ AFFÄRSMODELLER	12
2.1. Alternativa korta matkanaler	12
2.2. Logistik och totalkostnadssyn	14
2.3. Omstrukturering av distributionskanaler	17
2.4. Supply chain management och partnerskap	19
2.5. Affärsmodeller	20
2.6. Ägarnas motivations påverkan på affärsmodell	22
2.7. Studiens ramverk och undersökningsmodeller	22
3. ÖVERBLICK AV DE ALTERNATIVA KORTA MATKANALER SOM UNDERSÖKTS	25
4. METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	29
4.1. Övergripande syfte och angreppssätt	29
4.2. Intervjustudier av olika fall	30
4.3. Enkätstudien	33
5. PRODUCENTERS ERFARENHETER FRÅN OLIKA AFFÄRSMODELLTYPER OCH LOGISTIKUPPLÄGG	37
5.1. Värde-erbjudande och kundaspekter	38
5.2. Distributionskanalen	39
5.3. Logistiska aktiviteter, resurser och partnerskap	42
5.4. Betalningsflöde, intäktsströmmar och kostnadsstruktur	45

5.5.	Motivation och utvecklingsplaner	47
6.	MELLANHÄNDERS ERFARENHETER FRÅN OLIKA AFFÄRSMODELLTYPER OCH LOGISTIKUPPLÄGG	49
6.1.	Värde-erbjudande och kundaspekter	52
6.2.	Distributionskanalen	56
6.3.	Logistiska aktiviteter, resurser och partnerskap	57
6.4.	Betalningsflöde, intäctsströmmar och kostnadsstruktur	60
6.5.	Motivation och utvecklingsplaner	62
7.	ERFARENHETER FRÅN ENKÄTER: PRODUCENTERS AFFÄRSMODELLTYPER OCH LOGISTIKUPPLÄGG	65
7.1.	Inledning	65
7.2.	Tid och energi som spenderas på logistikaktiviteter i olika kanaler	66
7.3.	Uppskattade effekter av spenderad tid och energi	69
7.4.	Förhållandet mellan spenderad tid & energi och lönsamhet	72
7.5.	Utkontraktering av logistikaktiviteter och samarbete	74
7.6.	Tillfredsställelse och glädje	76
7.7.	Drivkrafter och motiv	80
8.	SAMMANFATTANDE REFLEKTIONER	82
8.1.	Alternativa korta matkanalers affärsmodeller och SCM/logistisk	82
8.2.	Uppfattad lönsamhet och tillfredsställelse/glädje	89
8.3.	Utmaningar för alternativa korta matkanaler och deras affärsmodeller, och framtida möjligheter	90
8.4.	Begränsningar och framtida arbete	92
	REFERENSLISTA	95
	BILAGOR	102

Tabellförteckning

Tabell 2.1: Exempel på SCM-processer med underaspekter	20
Tabell 3.1: Kännetecknen för logistiska flöden (information, produkter, betalning) för olika alternativa korta matkanaler.	26
Tabell 4.1: Kort beskrivning av anonyma producenter	31
Tabell 4.2: Mellanhänder som intervjuades.	32
Tabell 4.3: Beskrivande statistik av enkätstudiens deltagare, sorterade per typ av Alternativ Kort Matkanal.	34
Tabell 4.4: Exempel på SCM-processer med underaspekter	36
Tabell 6.1 En överblick över mellanhänder	51
Tabell 7.1. Tid och energi nedlagt på olika SCM/logistik-aktiviteter för olika AKM	68
Tabell 7.2: Signifikanta skillnader mellan spenderad tid och energi för en logistikaktivitet, och konkurrenskraften av aktivitetens resultat.	71
Tabell 7.3. Test av ömsesidighet (korrelation) mellan tid & energi spenderad på olika SCM/logistikaktiviteter och uppfattad lönsamhet.	73
Tabell 7.4. Jämförelse av olika förklaringsaspekters medelvärde, sorterat per AKM	78
Tabell 7.5 Linjär regression för olika aspekters förmåga att förutsäga tillfredsställelse/nöjdhet, relaterat till olika AKM.	79

Figurförteckning

Figur 2.1: Schematisk bild av olika typer av korta matkanaler	13
Figur 2.2: Logistikens totalkostnadsmodell	15
Figur 2.3: Frågeställningar vid omstrukturering av distributionskanaler	19
Figur 2.4: Affärsmodell-kanvas med logistikexempel	21
Figur 2.5: Beskrivning av en alternativ kort matkanal (AKM) med hänsyn till affärsmodell och logistik/SCM-upplägg.	23
Figur 2.6: Typ av alternativ kort matkanal (AKM), dess SCM/logistik-processer och underliggande motivation kopplat till olika effekter.	24
Figur 5.1: Beskrivning av en alternativ kort matkanal (AKM) med hänsyn till affärsmodell och logistik/SCM-upplägg.	38
Figur 7.1: Typ av alternativ kort matkanal (AKM), dess SCM/logistik-processer och underliggande motivation kopplat till olika effekter som lönsamhet och tillfredsställelse.	65
Figur 7.2: Tid och energi nedlagt på olika SCM/logistik-aktiviteter för olika AKM	66
Figur 7.3: Olika kanaltypers upplevda relativa fördel att minska tid och kostnader.	70
Figur 7.4: Investerad tid och relativ effekt rörande logistik för olika kanaltyper.	70
Figur 7.5: Olika kanalers löneperspektiv.	72
Figur 7.6: Grad av utkontraktering av logistikaktiviteter	75
Figur 7.7: Nivå av samarbete med andra aktörer	76
Figur 7.8: Tillfredsställelse/Glädje relativt andra faktorer	77
Figur 7.9: Tillfredsställelse relaterat till underliggande motiv/drivkraft.	81
Figur 8.1: Övergripande reflektioner och utmaningar i affärsmodell och logistik/SCM-upplägg.	84

1. Inledning

I det här kapitlet ges en bakgrund till korta matkanaler till skillnad mot konventionella matkedjor, studiens forskningsfrågor samt tillvägagångssätt.

1.1. Korta matkanaler versus konventionella försörjningskedjor för mat

Bönder, odlare och lantbruksnäringen är viktiga för en levande landsbygd. Många av dessa är småproducenter av livsmedel som brottas med lönsamhetsproblem, och skulle vilja få en större del av vinsten som skapas i de konventionella förädlingskedjorna för mat. Dessa ”matkedjor” från ”jord till bord” eller ”hage till mage” består ofta av många olika led, t.ex. stora detaljister, grossister och tillverkande företag, där alla vill ha sin del av kakan (vinsten). Dessa globala matkedjor har utvecklats de senaste 60 åren (Milestone and Lang, 2003; Ilbery och Maye, 2006) och centrala aktörer har blivit större och starkare, vilket påverkar vinstfördelningen. I många västeuropeiska länder är t.ex. detaljistledet mycket konsoliderat, där de 4 största matdetaljisterna i t.ex. Sverige har över 93 % av marknaden och ICA själv står för över 50 % (DLF, 2019).

Det pågår försök att bryta upp livsmedeloligopol, t.ex. en rörelse mot *alternativa korta matkanaler (AKM)*. Bonden eller odlaren försöker genom egen småskalig produktion och direktdistribution kortsluta den långa kedjan och koppla sig närmare konsumenten. Torgförsäljning och gårdsbutiker har funnits länge, men har nyligen kompletterats med t.ex. Reko-ringar som är en ny slags plattform för att knyta ihop mindre producenter med lokala kunder samt underlätta koordinering av utlämningsplats och tidpunkt. För många små matproducenter handlar det om att försöka behålla mer av ”matkronan”, men för andra kan det vara mer ideologiska drivkrafter som styr kanalval. För konsumenten ligger det ökade värdet av lokala producenter inte alltid i att livsmedel säljs till ett lägre pris/kg, utan i det faktum att långa anonyma försörjningskedjor kortsluts och synliggörs och man får en närmare relation till bonden som producerat maten (Fondse et al, 2012).

För många producenter innebär det lösningar med ett fåtal inblandade parter. Varianter är alltifrån egen gårdsförsäljning, egna e-butiker, försäljning av matkassar/varulådor, andelsjordbruk (CSA), och kooperativa lösningar. Ibland finns entreprenöriella lokala mellanhänder involverade såsom ”bondens egen

marknad”, regionala hubbar, specialbutiker för ”*närodlat*” eller e-saluhallar¹. Ett hub-koncept som på senare år exploderat är Reko-ringarna, och ett liknande ännu nyare exempel är Matnoder. Dessa olika **alternativa korta matkanaler** (AKM) skiljer sig åt i dimensioner som hur affärsmodellen ser ut, hur ”lokal” eller ”direkt” försäljningen är, om den bygger på fysiska möten eller är baserad på e-handel eller sociala medier (t.ex. Facebook), vem som tar olika former av risker, vem som aktivt utför olika operativa aktiviteter, etc.

Såväl matproducenter, som alternativa mellanhänder av olika slag, bör därför förstå styrkor och svagheter med olika alternativa korta matkanaler.

Även om bonden kan få ut en större del av försäljningspriset, är det inte säkert att deras lönsamhet förbättras (Isgren och Hunter, 2012; Fondse et al, 2012). Att kortsluta matkanalen innebär ju att producenten (eller den alternativa mellanhanden) själv måste göra många aktiviteter som andra aktörer, ofta större och specialiserade, annars gör i de konventionella försörjningskedjorna. Nya operativa kostnader uppstår därför för producenten, och investeringar måste göras både finansiellt och genom ”sweat equity” (obetalda arbetsinsatser). Många av dessa ”oväntade” kostnader har med logistiska utmaningar och aktiviteter att göra: tid för att ta emot beställningar (orders) (t.ex. genom e-handelsplattformar eller sociala medier), hantera efterfrågeosäkerhet och prognostisering, planering, lagerhållning, lagerhantering, transport till konsument, riskfördelning, etc.

De logistiska utmaningar som bönder ofta uppmärksammat rör transporter: vart skall de egentligen leverera (till slutkonsument, butik eller avlämningsställe); vem skall transportera (de själva, tillsammans med andra bönder, genom transportföretag, eller försäljning/distribution genom mellanhänder som sköter transporten); hur skall de transportera (speciella krav på livsmedelshantering, t.ex. kyla)?

Entreprenören (bonden eller mellanhanden) saknar ibland en logistisk helhetssyn (d.v.s. ser bortom just transporten) och räknar inte med den arbetstid och de resurser som läggs på andra logistiska aktiviteter. Två centrala logistikprinciper är ”totalkostnadssyn” och flödessyn där det handlar om att finna synergier och skalfördelar i (och i gränssnittet mellan) olika aktiviteter. Mellanhänder har historiskt motiverats genom att bidra med koordinering, synergier och skalfördelar. Grossisters roll är t.ex. att affärsmässigt tillhandahålla brett sortiment och utjämna efterfrågesvängningar, samt att logistiskt skapa effektivitet i transporter och lagring. Är målet en högre, och uthållig, lönsamhet bör även kostnader för tid och resurser för logistiska aktiviteter tas med i kalkylen.

Regeringen har uppmärksammat situationen i SOU 2015:15 och gör bedömningen att ”...dagligvaruhandeln och förädlingsledet har en betydande köpar- och säljmakt gentemot tidigare och senare led i livsmedelskedjan. Primärproducenten är pristagare och har ofta svårt att påverka avräkningspriset.

¹ Exempel har varit Glada Lådan (www.gladaladan.com) eller Farmigo (www.Farmigo.com)

Utredningen drar slutsatsen att primärproducenternas lönsamhet kan öka genom lägre produktionskostnader, nya marknadskanaler eller genom att skapa sina egna varumärken”.

Utöver detta har även Livsmedelsakademin uppmärksammat problemet. De framhåller i sin senaste rapport ”*Framtidens småskaliga livsmedelsproduktion*” (Livsmedelsakademin, 2015) ett antal slutsatser vilka är väsentliga för att den småskaliga livsmedelsindustrin skall bli lönsammare:

1. hur kan vi på ett effektivt sätt öka samverkan ytterligare mellan småskaliga livsmedelsaktörer, samt mellan dessa och relaterade aktörer?
2. hur kan logistik och distribution samordnas på ett hållbart sätt, både mellan småskaliga aktörer och andra delar av värdekedjan?
3. hur kan vi skapa nya, innovativa och hållbara logistiklösningar för småskaligt producerade livsmedel?
4. hur kan vi ytterligare öka tillgängligheten av småskaligt producerade livsmedel? Vilka nya kanaler kan vara intressanta?
5. hur kan dagligvaruhandeln skapa goda och hållbara affärer både för sig själv och för småskaliga producenter i sin närhet?
6. hur kan antalet mellanhänder mellan producent och konsument minskas?

Lönsamhet är dock inte fokus för alla alternativa matkanaler, utan det kan finnas andra motiv som skapar tillfredsställelse och glädje hos matproducenten och mellanhanden. Dessa mer värderingsorienterade aspekter kan också påverka vilken (eller vilka) alternativa korta matkanaler man arbetar med (Fleischman and Craig, 2015; Ilbery och Maye, 2005; Bosworth och Willett, 2011).

Genom att sammanställa erfarenheter från olika matproducenter och mellanhänder, vill vi utveckla kunskap kring logistiska utmaningar relaterat till olika alternativa korta matkanaler. Detta bör stärka de svenska småskaliga livsmedelsproducenternas konkurrenskraft och lönsamhet, med bibehållen tillfredsställelse och glädje, allt efter vad deras underliggande drivkraft är.

Studiens forskningsfrågor är:

- Vilka erfarenheter av logistiska utmaningar kan dras från olika alternativa korta matkanaler och deras affärsmodeller?
- Hur påverkar olika alternativa korta matkanaler aktörernas upplevda lönsamhet och tillfredsställelse?

1.2. Tillvägagångssätt

Vårt tillvägagångssätt har varit att inledningsvis dels sammanfatta tidigare logistikforskning kring korta matkanaler men också utgå från några traditionella ramverk från fälten logistik, SCM och affärsmodeller. Sedan har vi sammanställt erfarenheter från olika matproducenter och mellanhänder, genom olika omfattande empiriska studier. Studien inleddes med en förstudie där över 1100 hemsidor (producenters och mellanhänders) hemsidor studerades avseende information kring sortiment, leveransalternativ, leveranstider, transporter, prissättning, betalningsalternativ m.m. Huvudstudien innebar sedan dels en enkätstudie med svar från 286 olika producenter från olika AKM (som gjordes hösten 2019), samt parallella intervjustudier av olika fall (under 2019) som representerade både producenter och nya typer av mellanhänder.

1.3. Rapportstruktur och läsanvisning

Rapporten är strukturerad enligt följande:

Kapitel 2 förklarar övergripande de utgångspunkter och referensramar vi haft för studien: alternativa korta matkanaler (AMK), logistisk totalkostnadssyn och Supply chain management, distributionskanaler, och affärsmodeller.

Kapitel 3 ger en överblick över de alternativa korta matkanalerna som det här projektet har fokuserat på nämligen: Reko-ringar, Lokala Matnoder, Gårdsbutiker, Andelsjordbruk (CSA), och Bondens egen marknad.

Kapitel 4 redogör för studiens metod och angreppssätt. Studien bygger på enkätstudier och intervjustudier med producenter och mellanhänder i alternativa korta matkanaler.

Kapitel 5 redovisar intervjustudien med producenter i alternativa korta matkanaler, deras affärsmodeller och logistikupplägg.

Kapitel 6 redovisar intervjustudien med mellanhänders erfarenhet av alternativa korta matkanaler, deras affärsmodeller och logistikupplägg.

Kapitel 7 redovisar enkätstudien där producenter gav sina erfarenheter från alternativa korta matkanaler, deras affärsmodeller och logistikupplägg kopplade till upplevd spenderad tid och energi (på olika logistikaktiviteter) och påverkan på deras upplevda lönsamhet och tillfredsställelse.

Kapitel 8 sammanfattar våra reflektioner och resultat av projektet i sin helhet.

2. LOGISTISKT PERSPEKTIV PÅ AFFÄRSMODELLER

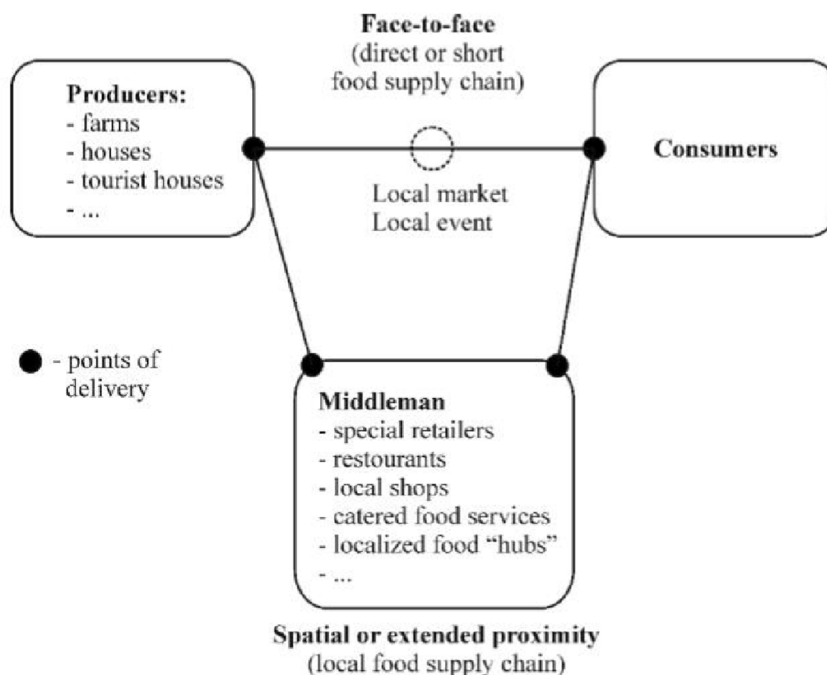
Detta kapitel förklarar övergripande de utgångspunkter och referensramar vi haft för studien: Alternativa korta matkanaler, logistisk totalkostnadssyn och Supply chain management, distributionskanaler, och affärsmodeller.

2.1. Alternativa korta matkanaler

Tanken att främja en levande landsbygd genom att skapa kortare kedjor från ”jord till bord” är ingen trend specifikt för Sverige, utan internationellt finns t.ex. beteckningar som Local Food Systems (LFS) och Short Food Supply Chain (SFSC) för fenomenet att bönder försöker minska antalet mellanhänder i förädlingskedjan (se t.ex. King et al., 2010; Fondse et al., 2012; Kneafsey et al., 2013). LFC definieras ofta som system där produktion, vidareförädling, försäljning och konsumtion sker inom ett begränsat geografiskt område med mellan² 20 till 100 kilometers radie (Kneafsey et al., 2013). SFSC beskriver när antalet mellanhänder minimeras, med idealet en direktkontakt mellan producent och konsument (Kneafsey et al., 2013). I vissa länder, t.ex. Frankrike, har aktionsplaner tagits av departement (Ministry of Agriculture, Agrifood, and Forestry) för att stödja ”short food supply chains”. Ett sätt att kombinera och illustrera dessa både perspektiv på korta matkanaler föreslås av Todorovic et al. (2018) som delar upp dem i direktdistribution respektive distribution utförd med hjälp av mellanhänder (figur 2.1).

Här görs en skillnad baserad på avstånd. Begreppet *lokalt* används då kopplat till geografiskt avstånd, medan *direkt* eller *kort* kopplas till antalet mellanhänder. Detta innebär att SFSC även kan användas för distribution på längre avstånd av lokalt odlad mat. Todorovic et al. (2018) betonar att korta matkanaler kan organiseras på många olika sätt.

² beroende på källor och antagande.



Figur 2.1: Schematisk bild av olika typer av korta matkanaler (Todorovic et al., 2018)

Det begrepp vi framför allt kommer att använda i denna rapport är **alternativa korta matkanaler** (AKM), som är vår svenska tolkning av begreppet Alternative Food Networks. De Bernardi och Tirabeni (2018) sammanfattar detta som affärsmodeller som kan klara av att hantera utmaningar kopplat till "anti-konsumtion" på ett långsiktigt hållbart sätt genom att ändra hur människor producerar och konsumerar. AKM innefattar de olika typer av nätverk av producenter, konsumenter och andra aktörer som just nu är i stark utveckling. De är *alternativa* till det mer konventionella och standardiserade industriella sättet att producera och tillhandahålla mat (Murdoch et al., 2000; Renting et al. 2003; Forssell and Lankoski, 2015; Allen et al., 2017).

Martikainen et al. (2013) ser separationen mellan lokala matkanaler och konventionella försörjningskedjor för mat som en konsekvens av att lokala och småskaliga producenter har svårt att bli del av de konventionella kedjorna. Detta beror på små volymer, brist på resurser, utmaningar att skapa och marknadsföra lämpliga produkter, svårigheter att skapa nära affärsrelationer, och risker relaterade till tillförlitliga leveranser. Todorovic et al. (2018) betonar att i korta matkanaler så måste bonden vara mer än producent – hen måste även vara ansvarig för marknadsföring och försäljning. Detta medför att man måste göra många ytterligare aktiviteter utanför producentens normala kärnaffär. Som de mest utmanande av dessa nämns logistiska aktiviteter, såsom transport och distribution.

Småskaliga matproducenter och distributörer möter nämligen samma traditionella logistiska problem som andra små och mellanstora företag. Logistik och distribution är dyrt att hantera som oberoende part, och att få tillgång till

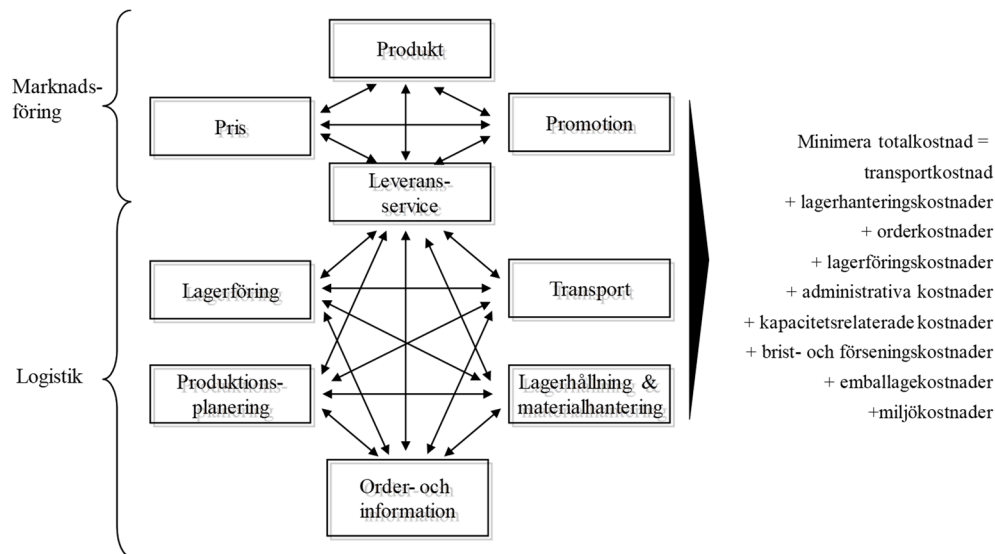
storskaliga distributionssystem är svårt. Detta gäller speciellt för mat, där gods är känsligt och hantering kan möta både nationella och EU-gemensamma regleringar som ytterligare försvårar distributionen. Martikainen et al. (2013), som identifierar dessa problem, tycker att lokala matkanaler är i behov av innovativa logistiska lösningar som kan tillhandahållas av specialiserade logistikjänsteleverantörer. De olika typer av tjänster, som dessa mellanhänder skulle kunna bistå med, delas upp i fyra områden: transporttjänster (upphämtning och leverans), mellanlager och terminaltjänster som förpackning och lagerhantering, betalnings- och fakturerings-tjänster, samt försäljnings- och marknadsföringstjänster.

Forskning kring korta matkanaler har till stor del varit inriktad på policyfrågor kring hur de kan bidra till en levande landsbygd. Den har skett utifrån discipliner som landsbygdsutveckling och ekonomisk geografi, samt den sociala interaktionen mellan konsument och producent. Det finns också kritisk forskning kring hur hållbara (ur ett miljömässigt och lokalt perspektiv) dessa AKM egentligen är jämfört med de konventionella, samt svårigheten att finna renodlade lokala eller konventionella förädlingskedjor (Ilbery och Maye, 2005). Litteratur från ett affärsmässigt perspektiv är däremot mera sällsynt (Venn et al., 2006; Fondse et al., 2012) och den forskning vi sett om AKM har ett väldigt begränsat logistiskt djup. Fondse et al. (2012) har dock diskuterat organisationsvarianter av AKM, och Mount (2012) pekar på att nästa utmaning för de lokala livsmedelsproducenterna är att skala upp verksamheten och på sätt kunna påverka mer.

2.2. Logistik och totalkostnadssyn

Förenklat kan logistik definieras som *läran om effektiva materialflöden*, där fokus inte ligger på att optimera separata problem utan att skapa effektiva helhetssystem (Björnland et al., 2003, s. 12).

Förutom att hantera fysiska produkter så inkluderar definitionen även informationsflöden och betalningsflöden, och koordinationsbehovet mellan såväl interna som externa aktörer. En klassisk illustration av helhetsperspektivet är den så kallade totalkostnadsmodellen (figur 2.2) som innefattar både logistik- och marknadsföringsaktiviteter. Modellen visar att man skall reducera den totala kostnaden istället för att fokusera på enskilda isolerade aktiviteter. Försöker man reducera enskilda kostnadslag separat kan det bli mindre lyckat för helheten, och totalt sett innebära högre kostnader eller sämre service. Det gäller därför att förstå synergier och avvägningar mellan de olika enheterna. Så länge som totala kostnader minskar, även om någon del drabbas av högre, så ökar den totala vinsten (Lambert och Stock, 1992, s. 584).



Figur 2.2: Logistikens totalkostnadsmodell (se t.ex. Lambert och Stock, 2001, s. 86)

De logistiska områden som traditionellt (figur 2.2) inkluderas är transport, lagerhantering, lagerföring, orderhantering och informationssystem, och produktionsplanering. Eftersom logistik levererar leveransservice, måste allt kopplas ihop med försäljnings- och marknadsföringsaspekter som påverkar och påverkas, t.ex. de fyra P-na produkt (sortiment), promotion (reklam och kampanjer), leveransservice (t.ex. plats), och pris.

2.2.1. Transport

Transportkostnader är vanligtvis en av de största logistikkostnaderna (Kherback och Mocan, 2016) och är därför viktigt för konkurrenskraften. Transportkostnaden beror dels på produktens karakteristik (storlek, densitet, känslighet, lätthet att hantera) och avståndet till marknaden samt kundkrav rörande ledtider och service. Vill man hålla hög kundservice resulterar det vanligen i dyrare transporter (Grant et al., 2006, s. 200–201).

Transportbeslut handlar om servicenivåer (t.ex. transportfrekvens och leveranstider), hur transporter skall konsolideras och ruttplaneras (laststorlekar och leveranspunkter), samt vem som skall utföra transporten (i egen regi eller via tredje part) och äga resurserna (t.ex. fordonen).

2.2.2. Lagerhållning och materialhantering

Normalt försöker man minska logistikarbete genom att minska lagringen längs med godsflödet från ursprungspunkt till konsument. Behovet att lagra uppkommer ofta av ett gap mellan produktion och efterfrågan. Men det finns också positiva effekter av att lagra, som att sänka produktions- och transportkostnader genom det högre

kapacitetsutnyttjandet ett lager kan bidra med, möjligheten att balansera utbud och efterfrågan genom att t.ex. producera i förväg, och marknadsorienterade effekter som att lagret ger högre tillgänglighet vilket bidrar till högre leveransservice (Storhagen, 2011, s. 119–120). Lagerhållning innefattar kostnader för *lagerutrymme och utrustning*, och kan t.ex. bero på antalet lagerpunkter, och om man gör detta själv eller köper in tjänsterna (Storhagen, 2011). Lagerhållning innebär både strategiska beslut som att hitta rätt lokalisering och om det skall utföras i egen regi eller av tredje part, samt automationsgrad. Operationella beslut kan handla om personalfrågor och att följa upp prestationen (Lambert et al., 1998, s. 266–267). Produktens karakteristik påverkar, t.ex. om det är känsliga produkter med kort livslängd, eller produkter som behöver speciella förpackningar, temperatur, eller informations- och kontrollsystem (Rushton et al., 2014, s. 98).

2.2.3. Lagerföring

Lagerföringsbeslut handlar om *vad* man skall ha på lager, *när* man skall lagra, och *hur* mycket man skall ha på lager (Rushton et al., 2014). Storhagen (2011) menar att man skall generellt ha lagernivåer så låga som möjligt, men givet att man kan hålla den leveransservice man lovar och ha ett effektivt resursutnyttjande av t.ex. transporter. Andra skäl för att hålla lager är säkerhetslager för att hantera efterfrågevariationer, samt att hantera specifika säsongvariationer (Rushton et al., 2014).

2.2.4. Orderhantering och information

Flexibel och snabb orderhantering möjliggörs genom ny informationsteknologi så att kommunikation och information mellan producent och kund kan gå snabbt och enkelt. Information och kommunikation åt båda hållen kan hjälpa producenten att ”i realtid” anpassa sin produktion för att möta efterfrågan (Hesse och Rodrigue, 2004).

Prognostisering är speciellt viktigt för försörjningskedjor med färskvaror och känsliga produkter. Dåliga prognoser leder antingen till att man över- eller underskattar efterfrågan. Överskattning leder till att mer varor får kasseras och man förlorar pengar på alla kostnader för att producera och distribuera osäljbara varor. Underskattning innebär brister och leveransproblem, vilket kan leda till att man tappar försäljning och kunder - även i framtiden (Huber et al., 2017).

2.2.5. Produktionsplanering och satstorlekar

Kapacitetsbegränsningar kan uppstå i olika aktiviteter, både inom produktion och lagring. Det kan också finnas begränsningar kopplat till produkters karaktär och

livslängd, t.ex. hur länge produkter kan lagras. Säsongsvariationer kan ha stor påverkan på kapacitetsplanering av olika resurser (Ahuja et al., 2007). Generellt sätt är produktionsplanering och storleken på produktionssatser viktiga beslut, som också beror på om man producerar direkt mot kundorder eller mot lager.

2.3. Omstrukturering av distributionskanaler

Gapet mellan produktion och konsumtion överbryggas genom distribution, men antalet och typen av aktörer som involveras kan variera (se t.ex. Stern och El-Ansary, 1982). Distribution är den del av logistikflödet som kopplar ihop producenten med konsumenten. Ofta så är många aktörer involverade i denna process. Distributionskanalen skapas av nätverk av varuproducenter, handels-, transport- och andra företag som samarbetar om att täcka kundbehovet (Björnland et al., 2003, p. 83). Eftersom AKM utmanar konventionella försörjningskedjor för mat, och speciellt dess olika mellanhänder, är det viktigt att förstå mellanhändernas huvudsakliga roller och de nyttor de skapar. Först då kan man förstå vilka aktiviteter ”en kortslutande producent” själv måste börja utföra och spendera mer av sin tid och energi på.

I logistiksammanhang brukar man diskutera nyttor som formnytta, tidsnytta, platsnytta, och ägandenyttor. Mellanhänders olika roller och bidragande funktioner till att skapa dessa nyttor har diskuterats i över ett århundrande (se t.ex. Shaw, 1912; Clark, 1922; Bucklin, 1960; Mallen, 1973; Stern och El-Ansary 1982; Specht 1988) och utvecklats över tid. Det finns en samsyn i att vissa funktioner måste utföras i kanalen, men ”vem” som utför dem kan vara olika. Clark (1922) sammanfattar funktionerna i utbyte (sälj och köp), fysisk distribution (ordermottagning, lagring och transport), och transaktionsförenklade (finansiering, risktagande, standardisering och ge marknadsinformation). Andra viktiga funktioner är att bryta ner stora sändningar samt skapa sortiment (Stern och El-Ansary 1982, Specht 1988). Alderson (1954) identifierade den ekonomiska rationaliteten av att använda mellanhänder genom att peka på fyra roller: *minskning av antalet affärsrelationer* (vilket leder till ett effektivare system), *skalfördelar* (t.ex. för logistikaktiviteter), *specialisering* (ökad kompetens), och *fördelning och hantering av risker*. Ur ett effektivitetsperspektiv innebär detta att i den kortast möjliga matkanalen så passerar bonden alla mellanhänder – men måste totalt sett vara lika effektiv och konkurrenskraftig i att utföra de olika funktionerna.

För att brygga över dessa gap, och den allt ökande komplexiteten i distribution och transporter, så väljer många företag att kontraktera ut dessa aktiviteter till logistiktjänsteleverantörer (tredje part). Man kan då själva spendera mindre tid och energi på detta. Externa och specialiserade aktörer bidrar med fördelar från specialisering och skalekonomi. Genom olika typer av samarbete kan man lösa

komplexitet och förbättra produktivitet, effektivitet och tillgänglighet i distribution (Hesse och Rodrigue, 2004). Cliffe et al. (2016) menar att samarbete mellan producenter och andra aktörer tydligt påverkar ens kapacitet att hantera risk och osäkerhet. Samarbetet kan ske i olika former både mellan konkurrenter (horisontellt), och med leverantörer/kunder (vertikalt), men att olika intressen och maktpositioner kan skapa spänningar (Hesse och Rodrigue, 2004). Att utkontraktera transportaktiviteter för att få hög servicenivå kan vara speciellt viktigt för små och medelstora företag, eftersom distributionen ofta innefattar deras största logistikkostnader och utmaningar. De relativt små volymer man kan ge logistiktjänsteföretagen, och som innebär högre styckkostnader för logistiktjänsteföretaget att hantera, påverkar förhandlingspositionen kring pris och servicenivåer. Tjänsteleverantörerna måste därför bli utvärderade på färdigheten att leverera denna typ av gods till rätt plats, på rätt tid, på rätt sätt och till rätt kostnad (Kherback och Mocan, 2016). I en regional kontext, i motsats till nationella och internationella, tenderar företag att vara mer beroende av samarbetsklimatet, men kapital verkar trots allt betyda mer idag än lokala samhällen (Hesse och Rodrigue, 2004).

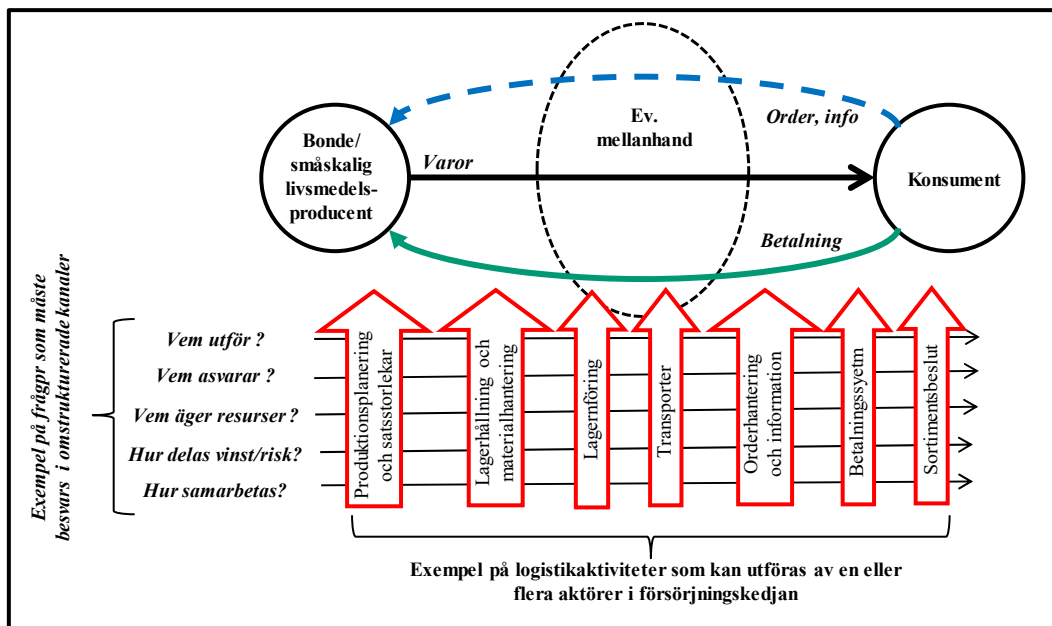
Gränssnitt och nätverk är ofta kritiska i att skapa och underlätta korta matkanaler på en regional nivå (Marsden et al., 2000). Nätverken är ofta informella men skapar förtroende, gemensam förståelse, arbetssätt och samarbete mellan olika aktörer i kanalen. Kostnadsbesparingar och andra förbättringar för en bonde måste kompletteras med synergier med andra bönder och andra aktörer i försörjningskedjan. Synergierna kan komma ifrån samarbete kring rådgivning eller annan kunskap, samt gemensamma kampanjer och marknadsföring.

Detta betonas också av Martikainen et al. (2013), men de ser andra typer av samarbeten (som joint ventures och närmare samarbeten) som det bästa sättet att ta bort de barriärer som finns för att ansluta till den konventionella matkedjan. Tätare och mer aktiva relationer med kunder behövs för att förbättra produktutveckling och för att bättre förstå kundernas behov och skapa värde för dem. Tätare samarbete mellan lokala matproducenter behövs för att sänka kostnader, bättre utnyttja olika resurser, och för att förbättra leveransers tillförlitlighet och kostnadseffektivitet, speciellt för fysisk distribution av lokal mat (Martikainen et al., 2013).

Ett sätt är att skapa regionala och lokala system av matnoder, som kopplar ihop producenter och konsumenter (Berti och Mulligan, 2016). De föreslår att regionala och lokala matnoder är ett sätt för småskaliga bönder att hantera utmaningar med att på ett konsistent sätt leverera kvalitet, erbjuda variation av produkter, och förbättra tillgängligheten för konsumenter. En *matnod* är ett företag, eller en samhällsförankrad organisation, som fungerar som en logistisk eller organisatorisk plattform för att aggregera och distribuera lokal mat.

Att distributionskanaler struktureras om, t.ex. förkortas och mellanhänder tas bort, är i sig inte nytt (se t.ex. Norrman, 1997), men alternativa matkanaler

behandlar hur det kan ske i jordbrukssektorn och av små tillverkare. Det blir vid omstrukturering av distributionskanaler ofta otydligt (Norrman 1995; Norrman 1997, Abrahamsson et al., 1998) vem som bäst ansvarar för, respektive operativt utför, olika logistikaktiviteter (se figur 2.3) samt gör nödvändiga investeringar och tar risker. De mellanhänder som finns i olika förädlingskedjor bidrar ofta med en koordination som skapar synergier och skalfördelar (t.ex. grossister med att affärsmässigt tillhandahålla brett sortiment och utjämna efterfrågesvängningar, samt logistiskt att skapa effektivitet i transporter och lagring).



Figur 2.3: Frågeställningar vid omstrukturering av distributionskanaler (jämför Norrman, 1997).

2.4. Supply chain management och partnerskap

Supply chain management (SCM, läran om försörjningskedjor) är en utveckling av logistikbegreppet som på samma sätt fokuserar också de tre flödena av produkter, information och betalningar. Perspektivet är dock bredare och mer interorganisatoriskt. Det handlar om hur olika resurser, aktiviteter och processer, både inom företag och mellan företag, fördelas och koordineras för att öka den totala och gemensamma lönsamheten. En klassisk definition definierar SCM som *“the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add value for customers”* (Cooper et al., 1997, s.2). SCM-perspektivet är bredare, medan logistik relateras mer direkt till orderhantering, transport, lagerhållning, lagerstyrning, och produktionsplanering och förpackning. Ett klassiskt ramverk för SCM (Cooper et al., 1997; Lambert och Cooper, 2000) består av att antal nyckelprocesser (tabell

2.1) som i än högre utsträckning visar på att mycket logistikarbete sker i gränsytan mot kund: Utveckla kundrelationer; *Ge kundservice*; *Förstå och hantera kundefterfrågan*; *Orderhantering och leverans*; *Produktions- och lagringsflöden*; *Inköps- och leverantörsrelationer*; *Produktutveckling och försäljning*; *Returflöden*; *Sköta anläggningar och underhåll*; *Ha en konkurrenskraftig IT-plattform*. Oavsett vilken aktör som utför processen i försörjningskedjan, så måste totalt sett tillräckligt med tid och energi spenderas på processerna för att försörjningskedjan och dess distributionskanal skall vara konkurrenskraftig.

Tabell 2.1: Exempel på SCM-processer med underaspekter (Källa: Cooper et al., 1997)

Supply chain processer <i>Cooper et al's (1997)</i>	Underaspekter
Utveckla kundrelationer	Hantera kundrelationer Förstå kundefterfrågan
Ge kundservice	Hålla kunder nöjda Informera om leveransdatum & tillgänglighet
Förstå och hantera efterfrågan	Matcha utbud och efterfrågan Förstå kundefterfrågan för förbereda leverans
Orderhantering- och leverans	Möta kunders ledtidskrav Ta emot kundorder före frakt Transport till kund
Produktion och lager	Skapa stabilt flöde av tillgängliga produkter Produktberabening (t.ex. tvättning, paketering) Hålla lager för uppfylla ledtidskrav Producera mot kundorder för uppfylla kundledtider
Inköp och leverantörsrelationer	Arbeta med leverantörer & partners inför levererans
Produktutveckling och försäljning	Förstå och utveckla nya produkter eller tjänster Berätta, förklara och/eller sälja produkten
Returer	Hantera returer
Anläggningar & underhåll	Underhålla anläggningar, maskiner och annan utrustning
IT-plattform	Ha rätt informationsteknologi som skapar konkurrensfördel

2.5. Affärsmodeller

Begreppet affärsmodell sammanfattar relationerna mellan de olika delar som utgör ett företags affärslogik, d.v.s. hur företaget skapar, distribuerar, och fångar värde (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder och Pigneur, 2010). Även om begreppet affärsmodell ofta används, så finns ingen vedertagen eller gemensam definition (Osterwalder et al., 2005). Vissa ser affärsmodell som *“en historia som förklarar hur företaget arbetar”* (Magretta, 2002) medan andra (t.ex. Osterwalder et al., 2005) ser det som ett konceptuellt verktyg (som innehåller olika objekt, koncept och deras relation) för att förklara ett företags affärslogik. Det handlar om hur ett företag skapar sitt värde-erbjudande och levererar det till kunden (Santos et al., 2009), d.v.s. hur affärsstrategi implementeras (Richardson, 2008). Med andra ord beskriver det hur man knyter ihop företagets strategi med de operativa processerna

(Osterwalder, 2004; Richardson, 2008; and Andersson et al., 2009). SCM-processer är denna typ av operativa aktiviteter som finns i ett företag affärsmodell.

Ett praktiskt användbart verktyg för företag är den ”Affärsmodells-kanvas” (Business Model Canvas) som lanserades av Osterwalder och Pigneur (2010) (se figur 2.4). Det handlar om att bestämma sig för sitt *värde-erbjudande* (vad är det som skapar värde för ett visst kundsegment), vilka *kundsegment* man fokuserar, vilka *kundrelationer* man skall ha och vilka *kanaler* man skall använda sig av. Man behöver också bestämma sig för vilka *aktiviteter* man själv skall utföra och vilka ens viktigaste resurser är, samt vilken typ av *partners* man skall ha (olika leverantörer och samarbetspartners). Avslutningsvis måste man förstå sin *kostnadsstruktur*, samt vilka *intäktströmmar* man har och hur (och för vad) man skall ta betalt.

<p>Partners Nätverket av företagets viktigaste partners. <i>t.ex. logistikaktörer</i></p>	<p>Aktiviteter De viktigaste aktiviteterna för att leverera värde-erbjudandet och få affärsmodellen att fungera.. <i>t.ex. logistikaktiviteter</i></p>	<p>Värde-erbjudande Vilket unikt värde skapar företaget till sina kunder? Vilket kundbehov är det som värde-erbjudandet möter? <i>t.ex. sortiment, typ av produkter, etc</i> <i>andra tjänster eller värden</i></p>	<p>Kundrelationer De relationer kundsegmentet förväntar sig att företaget ska ha för att skapa och upprätthålla en relation. <i>t.ex. andra aspekter än produkt/plats/pris</i></p>	<p>Kundsegment De kunder företaget vill ha. <i>olika typer av kunder?</i></p>
<p>Resurser De viktigaste resurserna för att leverera värde-erbjudandet och få affärsmodellen att fungera. <i>t.ex. logistikresurser</i></p>			<p>Kanaler Hur era kunder vill bli nådda för att få värde-erbjudandet. <i>t.ex. direkt eller via mellanhänder, transportlösning, information etc</i></p>	
<p>Kostnadsstruktur Vilka specifika kostnader är förknippade med företagets värde-erbjudande <i>t.ex. logistikkostnader</i></p>			<p>Intäktssströmmar Det sätt på vilket företagets kunder betalar för det värde de förses med <i>t.ex. betalningsflöde, prenumerationer etc.</i></p>	

Figur 2.4: Affärsmodell-kanvas med logistikexempel (bearbetning av Osterwalder och Pigneur, 2010, sid 44: översättning och logistik-koppling).

Oavsett om man har affärsmodellen tydligt beskriven eller ej, så behöver alla organisationer en. För livskraftiga företag måste det värde som skapas och levereras de facto generera intäkter som är större än kostnaderna – och det är egentligen detta som affärsmodellen definierar. Vad som fokuseras i affärsmodellen, och ens ambitioner, varierar mellan olika typer av organisationer (Osterwalder and Pigneur, 2010).

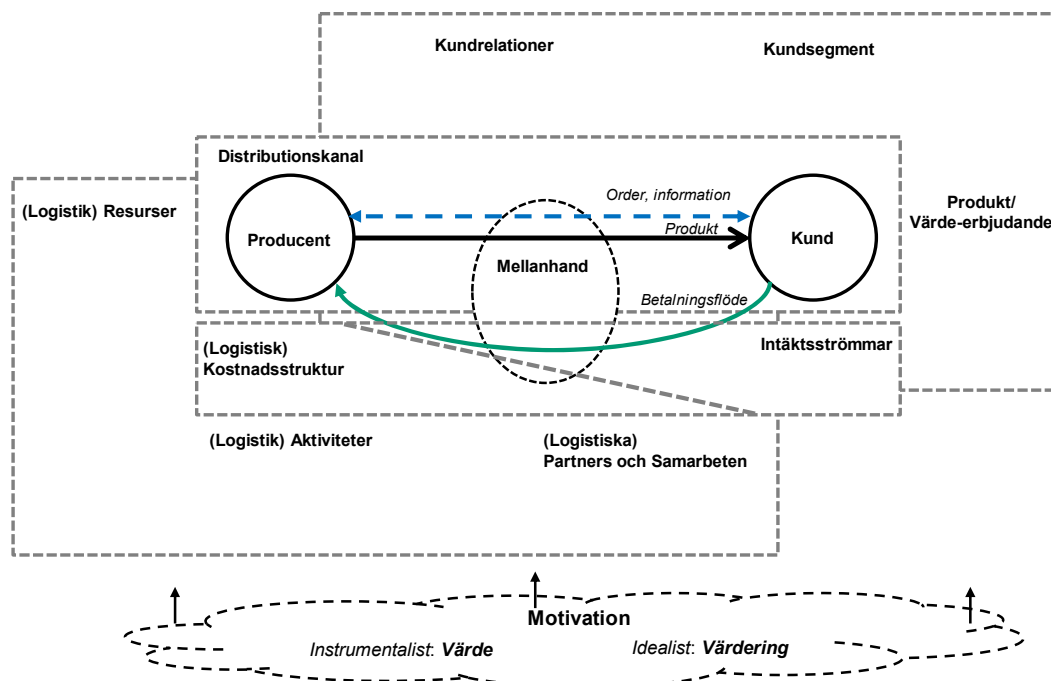
2.6. Ägarnas motivations påverkan på affärsmodell

Små- och medelstora företags affärsmodeller påverkas starkt av ägarnas mål och motiv (t.ex. Morris et al., 2005). För många aktörer involverade i alternativa korta matkanaler är kanske inte hög tillväxt det viktigaste målet, utan underliggande *motivation* består snarare av en kombination av icke-ekonomiska och ekonomiska mål (Ilbery och Maye, 2005; Bosworth och Willett, 2011). Eftersom småskaliga företagsägare styr alla aspekter av sin verksamhet, så kommer deras personliga mål otvetydigt att påverka affärsmodellens utseende (Fleischman och Craig, 2015). Därför inkluderas ibland även ägarnas mål som ett element i små- och medelstora företags affärsmodell (Morris et al., 2005). Tre områden som dessa personliga mål kan delas upp i är: a) en önskan av *social interaktion*, där tätare kontakt med kunder ses som värdeadderande, b) en önskan om *kontrollerad tillväxt*, så att integritet och äkthet kan bibehållas, och c) *personliga strävanden på ett högre plan*, som kan relateras till t.ex. hur långt mat skall transporteras, miljömässig hållbarhet, hälsa, och samhällsengagemang (Fleischman and Craig, 2015).

2.7. Studiens ramverk och undersökningsmodeller

Inom logistik och supply chain management har vi funnit mycket lite forskning kring alternativa korta matkanaler, trots att kunskap från denna forskningsdomän borde kunna vara till hjälp för att förstå utmaningar och möjligheter för olika varianter av AKM att nå hållbar lönsamhet och därigenom kunna bidra till en levande landsbygd. Genom logistikbegreppets fokus på produkt-, informations- och betalningsflöde så finns en nära koppling till affärsmodellbegreppet. I såväl logistik/SCM-perspektivet som affärsmodellperspektivet så är begrepp som *kanaler, resurser, aktiviteter* och *partners* centrala: *vem gör vad på vilket sätt?*

I detta projekt har vi kombinerat de olika perspektiven i en undersökningsmodell som guidat våra intervjustudier (se figur 2.5). I centrum finns den valda distributionskanalen med dess olika flöden mellan olika aktörer, samt dess logistikkostnader och intäktsmodell. Viktigt är såväl den kundorienterade delen (värde-erbjudandet, kundsegmentet, och kundrelationerna), som hur logistiken åstadkoms och vilken tid och energi som läggs på denna (genom resurser, aktiviteter och eventuella partners och samarbeten). Olika val, och deras genomförande, borde påverka såväl aktörernas lönsamhet som deras tillfredsställelse/glädje. Men hur viktig lönsamhet är, och vad som leder till tillfredsställelse/glädje för olika aktörer, kan dock påverkas av vad som skapar motivation.

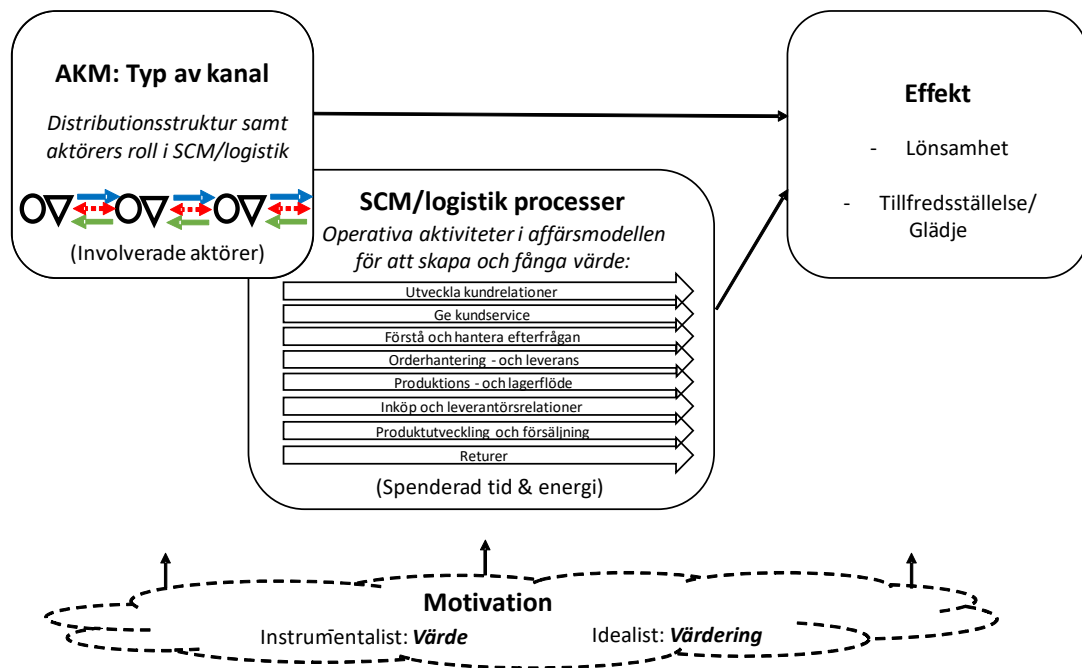


Figur 2.5: Beskrivning av en alternativ kort matkanal (AKM) med hänsyn till affärsmodell och logistik/SCM-upplägg.

Wubben m.fl. (2013) tillhör dem som anser att aktörernas ambitioner och mål också påverkar utseendet av en matkanal och dess affärsmodell, d.v.s. hur värderbjudandet till kund ser ut samt hur det skapas och fångas. Flera författare delar upp ansatsen till korta matkanaler i två huvudgrupper baserat på mål och involverade aktörer (Cleveland et al., 2014; Fleishman och Craig, 2015; Berti och Mulligan, 2016). Ena gruppen är värdeorienterad och benämns ibland instrumentalister, de fokuserar SCM och effektivitet. Den andra gruppen är mer värderingsorienterad, d.v.s. idealistisk med stark social motivation och bygger matgemenskaper med hållbarhets- och miljömässiga mål. Fleishman och Craig (2015) beskriver instrumentalism som graden en organisation försöker nå ekonomiska mål. För många aktörer inom AKM är inte stark tillväxt det främsta målet, utan en kombination av icke-ekonomiska och ekonomiska mål (Ilbery och Maye, 2005; Bosworth och Willett, 2011).

Eftersom småskaliga producenter också är entreprenörer, kommer vi slutligen att knyta an till en diskussion om entreprenörers tillfredsställelse och glädje (Blanchflower och Oswald, 1992; Blanchflower och Oswald, 2011), och relationen mellan tillfredsställelse/glädje och lönsamhet (Gardner och Oswald, 2002). En instrumentalist är förmodligen mer tillfredsställd och glad om hen är lönsam, medan en idealist kan vara mer tillfredsställd om social interaktion ökar, och man behöver spendera mindre tid och energi på logistik och SCM-aktiviteter (Fleishman and Craig, 2015).

Enkätstudien följer ett motsvarande upplägg, men med ett tydligare fokus på hur kombinationen av olika typer av alternativa korta matkanaler, och hur mycket tid och energi som läggs på olika SCM/logistikprocesser, leder till upplevda effekter av lönsamhet respektive tillfredsställelse/glädje (se figur 2.6).



Figur 2.6: Typ av alternativ kort matkanal (AKM), dess SCM/logistik-processer och underliggande motivation kopplat till olika effekter.

3. ÖVERBLICK AV DE ALTERNATIVA KORTA MATKANALER SOM UNDERSÖKTS

Detta kapitel ger en kort överblick av de alternativa korta matkanaler (AKM) som studien fokuserat på: Reko-ringar, Lokala Matnoder, Gårdsbutiker, Bondes egen marknad, och Andelsjordbruk (CSA) och deras olika logistiska karaktärsdrag.

Olika typer av alternativa korta matkanaler (AKM) bygger generellt på olika affärsmodeller och logistikupplägg, d.v.s. de skapar, levererar och fångar värde (genom kostnadsstrukturer och intäktsströmmar) på olika sätt. Vi har översiktligt sammanfattat olika logistiska karaktärsdrag och skillnader av de AKM vi fokuserat (tabell 3.1). Affärsmodellerna skiljer sig åt t.ex. genom deras *informationsflöde* (t.ex. sortimentsinformation och orderhantering), *produktflöde* (t.ex. vem som bestämmer sortimentet (något mellanhänder ofta gör i konventionella kanaler), leveranstider, logik för produktionsplanering, leveranspunkter, och transport); samt *betalningsflöde* (intäktströmmen).

Reko-ringen är ett sätt att handla lokalproducerad mat direkt mellan producent och konsument, där REKO står för Rejäl Konsumtion. Varor förhandsbeställs genom slutna Facebook-grupper innan konsumenter och producenter träffas för samordnad varuutlämning, t.ex. en gång per vecka på förbestämda platser och tidpunkter (t.ex. en parkeringsplats) – där dock ingen ny försäljning sker³. Den första Reko-ringen i Sverige bildades hösten 2016, och därefter har ökat snabbt. Idén kommer från finska Österbotten där det startade 2013. I september 2019 fanns det 140–150 Reko-ringar med drygt 350 000 medlemmar⁴. I Sverige har Hushållningssällskapet fått i uppdrag av Jordbruksverket att informera om, underlätta och främja etableringen av nya Reko-ringar, med målet att det ska finnas Reko-ringar i hela Sverige. Man stöttar Reko-ringarnas lokala administratörer, producenter och konsumenter eller andra intressenter med fakta, kunskap och rådgivning. Hushållningssällskapets arbete finansieras av europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling via det svenska landsbygdsprogrammet i ett projekt som pågår till oktober 2020.

³ <https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/1355/Reko-rings-local-food-groups/>

⁴ <https://hushallningssallskapet.se/forskning-utveckling/reko/>

Tabell 3.1: Kännetecken för logistiska flöden (information, produkter, betalning) för olika alternativa korta matkanaler.

	Reko-ringar	Lokala matnoder	Gårdsbutiker	Bondens marknad	Andelsjordbruk, CSA
Information om sortiment	Via virtuell plattform på social media (Facebook), kan länka till producenters hemsidor.	På virtuell öppen plattform som använder Local Food Nodes hemsida.	I gårdsbutiken (och eventuell hemsida).	På marknad (och eventuell egen hemsida). Central kopplar vidare till producents hemsida eller social media (Facebook)	Sortiment i stort informerat om före avtal. Slutligt sortiment bestäms av skörden.
Order-mottagning	Till producent via facebook, e-mail etc.	Via plattformen (localfoodnodes.org). Bekräftas via e-mail.	I gårdsbutiken.	På plats för Bondens marknad.	Prenumeration (andelskontrakt) före säsong.
Sortiment	Kund beställer från producentens förutbestämda sortiment.	Kund beställer från producentens förbestämda sortiment.	Kund väljer bland produkter som skyltas i gårdsbutik.	Kund väljer bland produkter som skyltas på marknad.	Bestäms slutligt av skörden.
Leveranstid	Ja. Förutbestämd gemensam tidpunkt, t.ex. veckovis, bestämd av Reko-ringens administratör.	Ja. Tidpunkt definieras på order-bekräftelse från producent.	Ingen, överlämnas i gårdsbutiken vid köpet.	Ingen, överlämnas i på marknad vid köp. (Marknads-dagar på bestämda dagar enligt central hemsida).	Efter skörd, kan spridas ut i interval.
Produktions-logik	Ofta mot kund-order, kan vara mot lager.	Ofta mot kund-order, kan vara mot lager.	Mot lager.	Mot lager.	Levererar det som skördas.
Leveranspunkt	Förbestämd gemensam lev-punkt, bestämd av Reko-ringens administratör. Fåtal per stad.	Leveranspunkt definieras på order-bekräftelse från producent, kopplad till vad matnod.	Gårdsbutik.	På plats för Bondens marknad.	Oftast hemleverans (eller definierad avlämningspunkt).
Transportör och transport-ansvar	Producent till gemensam leveranspunkt, kund tar hem.	Producent till leveranspunkt, kund tar hem.	Kund hämtar varor hos producent. (Om näthandel, producentansvar)	Producent till marknad, kund tar hem.	Normalt producentansvar för hemleverans eller till avlämningspunkt.
Betalning	Betalning i förväg, direkt mellan producent och kund.	Flexibel betalning (i förväg vid leverans, eller mot faktura). Bestäms mellan producent och kund.	Direkt betalning i gårdsbutik, i samband med både order och leverans.	Direkt betalning på marknad, i samband med både order och leverans.	Förskottsbetalning som prenumeration (andel) långt i förväg, innebär kund tar högre risk.
Mellanhandens roll	Sätta upp virtuell plattform på social media, definiera roller och guide-lines, kontrollera medlemskap, definiera leverans-tid och -punkt. Både producent och kund skall vara medlemmar i Reko-ringens.	Sätta upp öppen virtuell plattform, definiera regler, kontrollera medlemskap. Få in finansiering (co-funding) och hjälp att vidareutveckla plattformen. Producenter skall vara medlemmar, kunder uppmanas. .	Ingen - direkt kanal.	Arrangerar marknaden och definierar roller och ansvar. Producenter skall vara medlemmar.	Ingen - direkt kanal.

Lokal matnod (Local Food Nodes) är ett annat koncept som liknar en Reko-ring, och ”är ett öppet digitalt verktyg där livsmedelsproducenter kan presentera sin mat, lokala konsumenter beställer vad de vill och betalningar går direkt från konsument till producent. Leveranser och hämtning av mat sker på en förutbestämd plats och tid, detta kallas en nod, detta är den fysiska platsen där konsumenter och producenter möts”. Denna typ av organisation gör det möjligt för producenter att leverera till flera konsumenter samtidigt medan konsumenterna kan hämta mat från många olika producenter⁵. Den digitala plattformen är dock nyare (än Reko-ringens) och speciellt utvecklad för detta. De som skapat plattformen finansierar det genom crowdfunding. Skaparnas drivkraft är ”att möjliggöra ökad framtida livsmedelsproduktion, ett hälsosammare jordbruksystem och för att flytta ekonomisk aktivitet dit där det gör nytta för lokal utveckling, som främjar lokal mat i lokala samhällen”.

Gårdsbutik refereras i studien till familjeägda butiker som vanligtvis är lokaliserade på gården och som säljer ett sortiment av färsk frukt, ägg, grönsaker, torkade produkter, honung, eller andra jordbruksprodukter.

Bondens egen marknad startade 2000 i Stockholm och finns nu geografiskt från Malmö till Luleå. Konceptet är att alla produkter kommer från gårdar som ligger nära marknadsplatsen (en radie av 250 km är den gemensamma avståndsregeln). Producenten som står på marknaden ska själv ha odlat, fött upp eller förädlat allt som säljs på marknaden. Hörnstenarna är färskhet, kvalitet, närproducerat och inga mellanhänder⁶. Bondens egen Marknad är en sammanslutning av lantbrukare och producenter, där alla som säljer är medlemmar i Riksföreningen Bondens egen Marknad ideell förening. Varje lokal marknad har sedan en egen förening, ekonomisk eller ideell, och är organiserade som ett nätverk, en arbetsgrupp alternativt som en intresseförening. De lokala marknaderna sköter sig helt själva, men måste följa de regler och stadgar som finns i riksföreningen.

Andelsjordbruk, ofta kallat **CSA** (Community-Supported Agriculture) är en affärsmodell där konsumenterna köper andelar i förväg hos en bondes (före sådd) och får en andel av skörden (Brown and Miller, 2008). Det liknar en prenumeration. Betalning sker oftast med pengar men ibland med arbetskraft (Kneafsey et al., 2013, p. 26). Konceptet bygger på ett långsiktigt partnerskap och nära relationer mellan konsumenter i ett område och producenter i grannskapet (Schlicht et al., 2012). Medlemmarna i en CSA delar risker och vinster med bonden genom att man betalar ett fast pris, och får en andel av den faktiska skörden. Hur en CSA struktureras kan skilja mycket, speciellt hur involverade andelsägarna är, där det ibland mest är en ekonomisk transaktion. I Sverige finns en förening för andelsjordbruk⁷ bildad 2015 med syftet ”att verka för den hållbara utvecklingen av andelsjordbruk (CSA) i

⁵ <https://localfoodnodes.org/sv>

⁶ <https://www.bondensegen.com/index.php>

⁷ <http://www.andelsjordbruksverige.se/>

Sverige". Andelsjordbruk Sverige är medlemmar i det internationella nätverket för andelsjordbruk URGENCI⁸ vars medlemmar delar följande fyra grundläggande idéer:

1. Partnerskap: Detta partnerskap kännetecknas av ett ömsesidigt åtagande att leverera (av bönderna) och ta emot (av konsumenterna) av den mat som produceras under varje säsong.
2. Lokalt: Innebär att främja lokalt utbyte. Andelsjordbruk är en del av ett aktivt tillvägagångssätt för att relokalisera ekonomin.
 - Solidaritet: Partnerskap bygger på solidaritet mellan aktörer och innefattar:
 - Att dela både riskerna och fördelarna med en hälsosam produktion som anpassas till årstidernas naturliga rytm och respekterar miljö, natur, kulturarv och hälsa.
3. Att betala ett tillräckligt, rättvist, pris i förhand för att göra det möjligt för bönder och deras familjer att leva på ett värdigt sätt.
4. Producent/konsument-relationen baseras på direkt person-till-person-kontakt och förtroende, utan mellanhänder eller hierarki och inget underordnande.

⁸ <https://urgenci.net/>

4. METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Detta kapitel förklarar övergripande studiens syfte och tillvägagångssätt, ger korta beskrivningar av urvalet av producenter och mellanhänder som har intervjuats, utformningen av enkätstudien samt urval av producenter som deltog i den.

4.1. Övergripande syfte och angreppssätt

Syftet med projektet är att utveckla kunskap kring logistiska utmaningar relaterat till olika alternativa korta matkanaler. Vi har gjort detta genom att sammanfatta tidigare logistikforskning kring korta matkanaler men också utgått från några traditionella ramverk från fälten logistik, SCM och affärsmodeller. Det viktigaste bidraget är dock att sammanställa erfarenheter från olika matproducenter och mellanhänder, vilket gjorts genom omfattande empiriska studier. Vi har samlat in observationer och fått insikter både genom intervjuer och också en enkätstudie. Vår förhoppning är att denna rapport skall utmana och utveckla såväl småskaliga producenter och mellanhänders förståelse för logistik, men också andra organisationer som kan hjälpa dem. Sammantaget bör detta kunna stärka de svenska småskaliga livsmedelsproducenternas konkurrenskraft och lönsamhet, med bibehållen tillfredsställelse och glädje - allt efter vad aktörens underliggande drivkraft är.

De mer precisa forskningsfrågorna vi arbetat med är:

- Vilka erfarenheter av logistiska utmaningar kan dras från olika alternativa korta matkanaler och deras affärsmodeller?
- Hur påverkar olika alternativa korta matkanaler aktörernas upplevda lönsamhet och tillfredsställelse?

Studien inleddes med en förstudie där över 1100 hemsidor (producenters och mellanhänders) hemsidor studerades avseende information kring sortiment, leveransalternativ, leveranstider, transporter, prissättning, betalningsalternativ m.m. Huvudstudien innebar sedan dels en enkätstudie med svar från 286 olika producenter från olika AKM (som gjordes hösten 2019), samt parallella intervjustudier av olika fall (under 2019) som representerade både producenter och nya typer av mellanhänder. Resultatet ger djupare insikter om uppfattade logistiska styrkor och utmaningar för olika AKM, samt vilka logistikaktiviteter man lägger tid och energi på, och hur man uppfattar att detta leder till ökad konkurrenskraft eller tillfredsställelse.

4.2. Intervjustudier av olika fall

Intervjustudierna utfördes och analyserades i huvudsak enligt de principer som gäller för fallstudier (se t.ex. Yin, 2009; da Mota Pedrosa et al., 2012). Det innebär att studierna planerats baserat på forskningsfrågorna och kunskap om fallstudieansatsen; designats utifrån tydligt definierade analysenheter (*den alternativa matkanalens logistikupplägg och affärsmodell, samt synen på lönsamhet och drivkrafter*) och baserat på teoretiska referensramar och undersökningsmodeller (se kapitel 2) för att stärka studiens kvalitet; förberetts genom välstrukturerade intervjuguider som testats i pilotfall; datainsamling har skett genom olika och parallella datakällor⁹ och data har sammanställts; analysen har skett genom att vi försökt hitta mönster mellan de olika fallen och teorin, samt göra en övergripande SWOT-analys för att hitta styrkor, svagheter, möjligheter och hot för de olika aktörerna. Slutligen har våra observationer kommunicerats genom olika typer av rapporter och artiklar. Även om metoden kan se linjär ut, innebär denna typ av undersökningar iterativa omtag mellan teori och praktik (Yin, 2009)

Huvuddelen av de empiriska observationerna rörande producenter finns fylligare beskriva i en mer omfattande rapport (Dynefors, 2019), och i denna rapport ges en sammanfattande bild som vi sedan kompletterat med de andra delstudierna. Majoriteten av intervjuerna har skett på plats hos producenten eller mellanhanden, rundturer har gjorts, och uppföljningsfrågor har i efterhand ställts via telefon (eller liknande som Skype) eller e-mail.

Ursprungsmålet var att intervjua 10–15 producenter, men p.g.a. olika begränsningar och företagens vilja att ställa upp landade det i 7 fall (tabell 4.1, mer detaljerat beskrivna i Dynefors, 2019¹⁰) som senare kompletterades med insikter från ytterligare några producenter i samband med intervjuerna av mellanhänderna. (Vissa aktörer engagerade i mellanhänder och nätverk var också själva producenter). Förutom tillgänglighet (att aktörerna kunde ställa upp för intervjuer) så valdes producenterna ut för att representera olika viktiga aspekter i vårt teoretiska

⁹ Förutom intervjuer och observationer har t.ex. aktörernas hemsidor studerats, samt artiklar i press och internet.

¹⁰ Ytterligare fall från forskningsmiljön, men studerade utifrån andra referensram, finns t.ex. i

Sidwall Thygesen, G. och Ljunggren, G. (2020) *Exploring the implementation of an Inclusive Short Food Supply Chain – A case study of how to successfully link small-scale farmers to the local business sector in Kenya*. Lunds universitet <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9005628>

Daving Götberg, L. (2018) *New ways to distribute food: REKO-rings in Sweden*. Sveriges Lantbruksuniversitet <https://stud.epsilon.slu.se/14112/>

Hanner, P. och Åkesson, E. (2018) *Short Food Supply Chains (SFSC) – En kvalitativ studie om utmaningar och samarbete inom logistik*. Sveriges Lantbruksuniversitet

Svensson, A. (2018) *A sustainable food-system? : economic sustainability of Swedish community supported agriculture (CSA)* Sveriges Lantbruksuniversitet <https://stud.epsilon.slu.se/13491/>

ramverk: storlek, direkt kanal eller användande av mellanhänder, och om vi i förväg bedömde aktören att vara mer instrumentellt orienterad (fokus på effektivitet och värde) eller idealistiskt orienterad (fokus på värderingar). Vi önskade också få viss spridning av storlek, typ av produkter samt geografisk hemvist. På detta sätt kunde vi få insikter från olika typ av matkanaler, affärsmodeller och logistikupplägg.

Tabell 4.1: Kort beskrivning av anonyma producenter

	Relativ storlek (omsättning)	Produkt och Sortiments- frihet	Kund- segment (% intäkt)	Uppfattad motivation	Avstånd till stad (+ 50 000 inv) och marknadsradie
Bönbonden	~2X KSEK	Grönsaker, fritt val	Konsument (10), Butik (6), Rest (18), Grossist (66)	Mix, men mer ekonomiskt värde än ideologisk värdering.	Distans 30 km Radie Nationell
Fågeluppfödaren	~XKSEK	Kött, fritt val	Konsument (80), Butik (20)	Mix, men mer ideologisk värdering än ekonomiskt värde.	Distans 50 km Radie 50 km
Grönsaksgården	~X KSEK	Grönsaker, Fix (låda)	Konsument (100)	Mix, men mer ideologisk värdering än ekonomiskt värde.	Distans 25 km Radie 25 km
Grönsaksodlaren	~5X KSEK	Grönsaker, Fix (låda)	Konsument (75), Offentlig (25)	Mix, men mer ideologisk värdering än ekonomiskt värde.	Distans 30 km Radie 70 km
Nötgården	~5X KSEK	Kött, Fix (låda)	Konsument (50), Butiker (50)	Mix, men mer ekonomiskt värde än ideologisk värdering.	Distans 35 km Radie 50 km
Trädgårds- mästaren	~12XKSEK	Grönsaker, fritt val	Konsument (70), Grossist (30)	Mix, men mer ekonomiskt värde än ideologisk värdering.	Distans 10 km Radie 70 km
Säsongsodlaren	~15X KSEK	Grönsaker, fritt val	Konsument (40), Butik (50), Rest (10)	Mix, men mer ekonomiskt värde än ideologisk värdering.	Distans 6 km Radie 25 km

Alla intervjuade personer som representerade producenter var antingen ägare till verksamheten, eller huvudansvariga. På grund av verksamheternas småskaliga natur intervjuades enbart en person¹¹. Fallen presenteras anonymt i denna rapport, då fokus är mer på den övergripande diskussionen av AKM och logistiska utmaningar. Den huvudsakliga analysenheten i intervjustudierna har varit den alternativa matkanalens logistikupplägg och affärsmodell, samt synen på lönsamhet och drivkrafter. Detta är kopplat till forskningsfrågorna och illustrerat i olika undersökningsmodeller. 25 stycken mellanhänder i alternativa korta matkanaler

¹¹ Detta är en metodmässig svaghet, då helst flera personer skall intervjuas för att få en mer trovärdig bild av ett fall.

kontaktades för intervjuer. De hade identifierats via hemsidor och sökningar på internet. Mellanhänderna som kontaktades har marknadsfört sig som någon som tillhandahåller lokalproducerad mat. Åtta stycken av dessa tackade ja till en intervju. Merparten av mellanhänderna var relativt nystartade och ändrade inriktning och affärsmodell under projektets gång, och kan därför ses som

Tabell 4.2: Mellanhänder som intervjuades.

entreprenöriella. För utförligare information kring varje mellanhand, se tabell 4.2.

Mellanhand	Intervjuperson	Roll	Datum	Form
Foodla http://foodla.nu/	Johan Gabrielsson	Grundare och delägare	2019-05-02	Telefon, en timme.
Reko-ring Borås https://www.facebook.com/groups/rekoboras/	Oskar Lorentzon	Administratör för REKO-ring Borås rådgivare vid Hushållningssällskapet. Producent och ägare av Lida Fårfarm. Rådgivare hos Lokalproducerat i Väst, Medlem i den ekonomiska föreningen för regional mat Sjuhäradsmat.	2019-04-03	Telefon, en dryg timme.
Reko-ring Ragunda https://www.facebook.com/groups/276816536214781/	Stina Dahlqvist	Administratör för Reko-ring Ragunda. Rådgivare på Hushållningssällskapet. Producent tillsammans med Roger Johansson på Långbergets gård.	2019-04-22	Telefon, knappt två timmar.
Gården Direkt https://www.gardendirekt.se	Sakarias Strand	VD	2019-04-26	På plats i Årsta, Stockholm.
Smaka på Västmanland https://www.smakapavastmanland.se/	1. Lena Ryberg-Ericsson 2. Ylva Belin 3. Johan Erberth	1. Initiativtagare till och ordförande, producent och ägare av Köpings musterier. 2. Sekreterare. 3. Styrelseledamot i Smaka på Västmanland, ägare till Mälardalens Frukt o Grönt.	2019-09-26	Platsbesök i Västerås, fyra timmar.
Mylla Matmarknad https://myllamat.se/	1. Petter Wärnsberg 2. Richard Sandahl	1. Grundare, delägare, ansvar IT/Logistik 2. Grundare, delägare, inköp, sortiment.	1. 2019-06-18 2. 2020-01-24	1. Platsbesök i Malmö, två timmar. 2. Telefon, en timme.
Fodi Skandinavian AB https://fodi.se/ (ej nåbar längre pga. konkurs)	Jenny Flodman	Inköps- och e-commerce ansvarig	2019-05-10	Telefon, en timme.
Gårdsbudet https://www.gardsbudet.se/	Ludvig Sunesson	Vd, delägare och grundare.	2019-04-30 2020-02-25	Telefon, en timme per gång.

Intervjuerna med mellanhänderna genomfördes på plats hos mellanhanden eller per telefon. Intervjuerna tog mellan en och två timmar (se tabell 4.2). Vid platsbesöken visades verksamheten upp då observationer kunde göras. I sex av de sju fallen

intervjuades en person. I ett av fallet gjordes en gruppintervju med flera parter involverade i verksamheten. I två av fallen gjordes längre uppföljningsintervjuer. Anledningen till uppföljningsintervjuerna var att verksamheternas inriktningar ändrades under projektets gång och det var därför intressant att följa upp dessa. Det andra intervjutillfället gjordes 8 och 9 månader efter första tillfället. Ytterligare någon uppföljningsintervju bokades in, men ställdes in p.g.a. olika anledningar. Fler mellanhänder kontaktades för att hitta ytterligare fall, men ingen var villig att ställa upp på en intervju.

Personerna som intervjuades för att representera mellanhänderna var grundare, ägare eller representanter för organisationen i fallet där mellanhanden var en förening. Den huvudsakliga analysenheten i intervjustudierna har varit de entreprenöriella mellanhändernas logistikupplägg och affärsmodell, samt synen på lönsamhet och drivkrafter.

Under studien har mellanhändernas verksamhet utvecklats eller ändrat inriktning. Huvudsakliga anledningar till förändringarna var att det fanns lönsamhetsproblem, svårigheter att ta marknadsandelar mm. Några av dessa har under det senaste året istället inriktat sig på att utveckla IT-plattformar som ska stödja planering och försäljning av lokalproducerad mat. En mellanhand utvecklade sitt upplägg av verksamheten från att erbjuda ett brett produktsortiment där konsumenten själv fick välja produkter till att sälja matkassar istället. I uppföljande intervjuer under vintern 2020 har två av dessa falls utveckling följts upp. En av mellanhänderna har under 2020 gått i konkurs.

4.3. Enkätstudien

Vårt urval av deltagare i enkätstudien var ett bekvämlighetsbaserat kvoturval (quota sample), och bestod av producenter från fem olika typer av AKM, nämligen Reko-ringar, Lokala matnoder, Gårdsbutiker, Bondens egen marknad, och Andelsjordbruk (CSA). Vi önskade åtminstone 30 respondenter per gupp. Detta innebär att vi inte undersökt alla möjliga innovativa och unika AKM som finns, men vi ville säkerställa att våra deltagare var del av ett känt och etablerat nätverk som arbetade med liknande logistikupplägg och SCM-aktiviteter.

Deltagarna i varje AKM identifierades genom en mängd olika metoder. För Reko-ringen så e-mailade vi administratören som ansvarade för Sverige och bad om tillåtelse att bjuda in potentiella deltagare på deras sida. För övriga så identifierades deltagare genom internet-sökningar kombinerat med sekundärinformation (t.ex. listor på aktörer för respektive AKM) där vi kunde upptäcka närvaro på internet. Eftersom alla fem typerna av AKM har ett "varumärke" (i Sverige) så kunde man relativt enkelt särskilja på producenter

eftersom de ofta använde något av beteckningarna (Reko-ring, CSA etc.) för att beskriva sin verksamhet.

En kort sammanställning av de 286 svarande deltagarnas karakteristik, t.ex. ålder, kön, huvudverksamhet, andel av totalförsäljning och vinst från den diskuterade AKM finns i tabell 4.3.

Totalt sett identifierade vi 579 aktörer som arbetade i (åtminstone) en av de fem alternativa matkanalerna, och som hade en e-mail-adress så att vi kunde kontakta dem. Alla dessa 579 aktörer kontaktades via e-mail och bjöds in att delta i vår web-enkät. Efter att ha genomfört enkäten, erbjöds de en gratis biobiljett. Den inledande svarsfrekvensen var 49 %, men den slutliga svarsfrekvensen för de som slutförde enkäten var 33 %. Några försvann därför att individer inte längre var engagerade i den nämnda AKM. Även längden på enkäten bidrog sannolikt till att lägre svarsfrekvens, enkäten hade 157 frågor och baserat på vår pilottestning tog den runt 20 minuter att besvara.

Tabell 4.3: Beskrivande statistik av enkätstudiens deltagare, sorterade per typ av Alternativ Kort Matkanal.

Variabel	REKO ring (n=41**)				Matnod (n=57**)				Gårdsbutik (n=61**)			
	Medel*	St.dev	Min	Max	Medel*	St.dev	Min	Max	Medel*	St.dev	Min	Max
Ålder	44	10,63	18	62	46	12,08	26	72	52	11,40	25	75
Kön (% kvinnor)	67%	-	-	-	60%	-	-	-	74%	-	-	-
Primär sysselsättning (frekvens)												
Producent	28	-	-	-	37	-	-	-	30	-	-	-
Vidarefrådlare	2	-	-	-	7	-	-	-	9	-	-	-
Mellanhand	0	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-
Gårdsbutik	0	-	-	-	0	-	-	-	14	-	-	-
Inte lantbruk	2	-	-	-	3	-	-	-	4	-	-	-
Annat	6	-	-	-	4	-	-	-	1	-	-	-
AKM Andel av total försäljning (%)	30%	28,30	1	90	22%	25,19	0	80	43%	29,62	1	90
AKM Andel av total vinst (%)	25%	26,49	0	90	19%	26,22	0	100	41%	30,92	0	90
Antal år i kanalen	1-2 år	-	-	-	1-2 år	-	-	-	5-6 år	-	-	-
Kanalens betydelse för verksamheten	4,00	1,16	1	5	3,16	1,27	1	5	4,00	0,98	2	5
Årlig timlön (SEK)	94	66,92	0	300	85	89,76	0	300	93	78,92	0	250
Variabel	Bondens marknad (n=99**)				CSA (n=34**)							
	Medel*	St.dev	Min	Max	Medel*	St.dev	Min	Max				
Ålder	57	11,39	28	75	42	12,08	24	69				
Kön (% kvinnor)	60%	-	-	-	44%	-	-	-				
Primär sysselsättning (frekvens)												
Producent	66	-	-	-	32	-	-	-				
Vidarefrådlare	12	-	-	-	0	-	-	-				
Mellanhand	1	-	-	-	0	-	-	-				
Gårdsbutik	5	-	-	-	0	-	-	-				
Inte lantbruk	1	-	-	-	2	-	-	-				
Annat	2	-	-	-	0	-	-	-				
AKM Andel av total försäljning (%)	27%	23,33	0	90	50%	34,00	3	100				
AKM Andel av total vinst (%)	25%	23,20	0	81	43%	37,24	0	100				
Antal år i kanalen	>10 år	-	-	-	1-2 år	-	-	-				
Kanalens betydelse för verksamheten	4,13	0,96	1	5	4,19	0,98	2	5				
Årlig timlön (SEK)	238	110,45	0	500	197	75,63	100	450				

Not * Om inte specificerat i variabelraden, ** N=totala antalet respondenter för varje AKM

Enkäten administrerades via ett on-line verktyg från Netigate¹². När en deltagare började besvara sin enkät, var hen först tvungen att läsa hur data (och personlig information) skulle komma att användas, hur hen kunde få mer information om projektet, och rätten att ta bort svaren från analysen. För att kunna fortsätta besvara enkäten, fick detta signeras elektroniskt.

¹² <https://www.netigate.net/>

Alla deltagare fick samma frågor, men de justerades så att frågan innehöll den AKM som man skulle förhålla sig till. Som exempel löd en kontrollfråga: Jag är involverad (producent, förädlare, annat) inom en Matnod och svaret angavs som ja/nej. För andra typer av AKM fick man samma fråga men ”Matnod” var ersatt med REKO, CSA, Gårdsbutik eller Bondens marknad. Vi kontrollerade alla 579 deltagarna så att ingen av dem skulle få mer än en enkät, även om de skulle vara engagerade i mer än en AKM.

De flesta frågorna var teoridrivna, d.v.s. inspirerade av och operationaliserade utifrån olika ramverk som t.ex. Cooper et als. (1997) ramverk om SCM-processer, Osterwalder och Pigneur's (2010) affärsmodellkanvas, och viktiga logistiska kostnadsområden (Lambert och Stock, 1987 p.42)¹³. P.g.a. den explorativa naturen av vår studie, så inkluderade vi många olika variabler i vår enkät, men alla kommer inte att redovisas här då rapporten ändå är lång. T.ex. hade vi ett batteri av frågor om hur aktörerna kommunicerade värde till konsumenterna (inspirerade av Chen, 2013) och detaljerade frågor relaterade till samarbete (inspirerade av Carbonne et. al., 2015).

Två av våra beroende¹⁴ variabler var *lönsamhet* och *tillfredsställelse/glädje*. Vi mätte lönsamhet som en subjektiv uppfattning av lönsamhet inom respektive typ av AKM genom att använda fyra frågor som besvarades med en 5-stegs Likert-skala (*Instämmer inte alls–Instämmer helt*). Senare kombinerade vi en *Lönsamhets skala* genom att beräkna det statistiska medelvärdet och testa dess reliabilitet med Cronbach's alpha (alpha=.751). Ett mått baserat på subjektiva uppskattningar, istället för den faktiska lönsamheten, valdes då vi tror att olika aktörer inom AKM skulle tycka det vara svårt att skilja på faktisk lönsamhet i en av deras speciella kanaler från den totala lönsamhet (för hela deras verksamhet) som de rapporterade. Många producenter är nämligen verksamma i många olika kanaler, t.ex. också den mer konventionella. Tidigare forskning har också visat en stark korrelation mellan subjektiva uppskattningar och objektiva mått (se t.ex. Slater och Narver, 1994). Den operationaliserade *tillfredsställelse/glädje* blev ett specifikt mått för respektive kanal, kopplat till erfarenheten av respektive verksamhet (Warr, 2011). En *Tillfredsställelse/glädje-skala* skapades genom att kombinera de statistiska medelvärdena av fyra frågor som besvarades genom en 5-stegs Likert-skala från (*Instämmer inte alls—Instämmer helt*). Dessa frågor handlade om hur man gillade arbetet i en specifik AKM, hur mycket glädje det gav, och om det var roligt (Alpha=.892).

Vi ställde ett antal frågor för att fånga oberoende variabler. Några av dessa var t.ex. 19 frågor kring hur mycket tid och energi som spenderades på aktiviteter definierade från Cooper et al. (1997) klassiska ramverk (tabell 4.4), och som jämfördes med lönsamhet. För att försöka förutsäga *Tillfredsställelse/glädje*

¹³ Dessa återfinns i kapitel 2.

¹⁴ En beroende variabel är den man försöker förstå, och som är kopplad till forskningsfrågorna.

använde vi också svaren från ett antal frågor kring *Rättvis ersättning*, *Framtidstro*, aktiviteter som *Reducerar Logistikarbete* och *Förenklar Kundservice*, samt *Samarbete*. Dessa frågor kombinerades genom att statistiska medelvärden räknades ut för att skapa reliabla skalor. En fylligare beskrivning av våra frågor och skalor, inklusive deras reliabilitet, medelvärden, och standardavvikelser återfinns i appendix 1.

Tabell 4.4: Exempel på SCM-processer med underaspekter (Källa: Cooper et al., 1997)

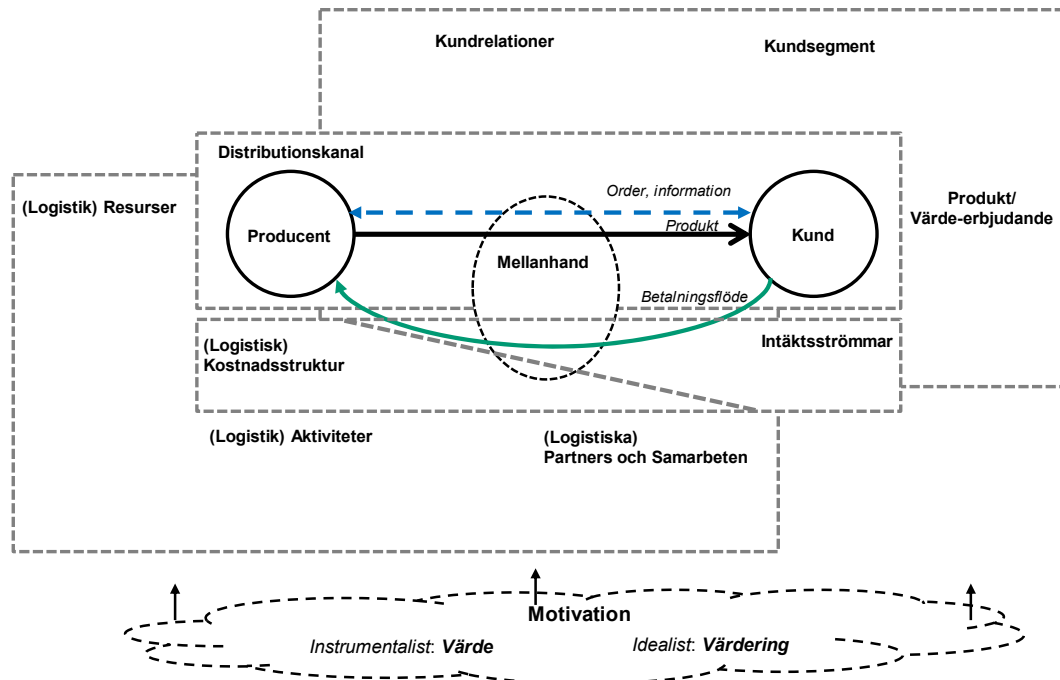
Supply chain processer <i>Cooper et al's (1997)</i>	No. (Fråga)	Aspekt i frågan
Utveckla kundrelationer	1 (12)	Hantera kundrelationer
	2 (13)	Förstå kundefterfrågan
Ge kundservice	3 (14)	Hålla kunder nöjda
	4 (15)	Informera om leveransdatum & tillgänglighet
Förstå och hantera efterfrågan	5 (16)	Matcha utbud och efterfrågan
	6 (17)	Förstå kundefterfrågan för förbereda leverans
Orderhantering- och leverans	7 (18)	Möta kunders ledtidskrav
	8 (19)	Ta emot kundorder före frakt
	9 (20)	Transport till kund
Produktion och lager	10 (21)	Skapa stabilt flöde av tillgängliga produkter
	11 (22)	Produktbearbetning (t.ex. tvättning, paketering)
	12 (23)	Hålla lager för uppfylla ledtidskrav
	13 (24)	Producera mot kundorder för uppfylla kundledtider
Inköp och leverantörsrelationer	14 (25)	Arbeta med leverantörer & partners inför leverans
Produktutveckling och försäljning	15 (26)	Förstå och utveckla nya produkter eller tjänster
	16 (27)	Berätta, förklara och/eller sälja produkten
Returer	17 (28)	Hantera returer
Anläggningar & underhåll	18 (29)	Underhålla anläggningar, maskiner och annan utrustning
IT-plattform	19 (30)	Ha rätt informationsteknologi som skapar konkurrensfördel

5. PRODUCENTERS ERFARENHETER FRÅN OLIKA AFFÄRSMODELLTYPER OCH LOGISTIKUPPLÄGG

Kapitel fem beskriver några svenska producenters erfarenheter av alternativa korta matkanaler, deras affärsmodeller, logistikupplägg och motiv för AKM.

Alternativa korta matkanaler (AKM) definieras antingen genom geografisk närhet, eller genom färre antal mellanled mellan producent och konsument. Vi har intervjuat 7 producenter som använder olika distributionskanaler och representerar båda dessa varianter, samt kombinationer mellan dessa och konventionella matkedjor. Detta ger en möjlighet för vissa av de studerade producenterna att jämföra erfarenheter från olika kanalers affärsmodeller och logistikupplägg. Direkta kanaler innefattar CSA (andelsjordbruk), gårdsbutiker, upphämningsställen, självbetjäningsskiosker etc. Olika typer av mellanhänder i de indirekta kanalerna är Reko-ringar¹⁵, livsmedelsbutiker, samt grossister. Erfarenheterna sammanställs nedan först utifrån det kombinerade affärsmodell- och logistikperspektivet (enligt figur 5.1). (I appendix 2 finns varje producent sammanfattad). Dessutom diskuteras de styrkor, svagheter, möjligheter och hot producenterna såg med olika AKM.

¹⁵ Även om producenterna själva såg Reko-ringar som en direkt kanal.



Figur 5.1: Beskrivning av en alternativ kort matkanal (AKM) med hänsyn till affärsmodell och logistik/SCM-upplägg.

5.1. Värde-erbjudande och kundaspekter

Produkt och värde-erbjudandet var i huvudsak antingen kött eller grönsaker (standardgrödor såväl som specialgrödor). Kort livslängd var en gemensam nämnare (förutom för Fågeluppfödaren som erbjuder fryst kött). Kort livslängd påverkar logistiken på många sätt, t.ex. genom tidsbegränsningar för distribution samt krav på utrustning (t.ex. temperatur för lagring och transporter).

Medan vissa av producenterna enbart erbjöd förutbestämda enheter (som köttlådor eller grönsakskorgar), erbjöd andra lösvikt eller olika förpackningsstorlekar. Ju mer kunden får bestämma över beställningsenheten (t.ex. vikt eller produktmix), desto mer komplicerad blir logistiken beträffande t.ex. planering, lagring, förpackning och transporter. Ju mer producenten själv bestämmer, desto lättare ansåg man att det blev att minska svinn (t.ex. genom att packa med också mindre efterfrågade styckningsdelar eller grönsaker med skönhetsfel). Detta innebär en avvägning mellan kundens krav på värde-erbjudandet genom mindre och flexibla volymer samt varierat sortiment, och mellan producentens kostnad och tid spenderad på logistik och förpackning. En annan aspekt som nämndes var etikettering, både för att ge transparent information samt för att utveckla varumärke.

Trots olikheter mellan de fysiska produkterna, så fanns många likheter i producenternas värde-erbjudande till kunderna. I likhet med litteraturen, pekar

många av producenterna ut lokala produkter, transparens, spårbarhet och hög kvalitet som viktiga aspekter av sitt erbjudande. För att öka transparens och information, bedrevs aktiviteter som öppen gård, guidade visningar, och kontinuerliga uppdateringar på hemsida och sociala medier. Ekologisk hållbarhet nämndes, men mer förknippat med minskat svinn än minskade transporter. För en producent var det viktigt att erbjuda hög tillgänglighet, medan andra pekade på att kunder måste "*anstränga sig lite extra*" för att köpa på annat sätt än genom konventionella butiker.

Flera olika **kundsegment** betjänades, inte bara privata konsumenter utan också enskilda livsmedelsbutiker, restauranger, grossister och samhällsinrättningar (tabell 3.1). De flesta producenterna fokuserade på privata konsumenter då man uppfattade vinstmarginalerna högst för dessa. Man verkade dock inte ha haft någon uttalad strategi, utan mer tagit de möjligheter som getts t.ex. när en ny kundtyp kontaktat dem. Generellt såg man ett värde i att betjäna flera olika kundsegment, då var och en hade sina för- och nackdelar. Grossister och livsmedelsbutiker ansågs t.ex. ge en mer lättprognosticerad och jämn efterfrågan, men innebar å andra sidan en större prispress.

Kundrelationer, såsom direktkontakt samt fördjupade relationer, beskrivs i litteraturen ofta som en av drivkrafterna och nyttorna med att vara småskalig och kopplas till vissa kanaler. Av de studerade producenterna är det dock bara få som säger sig ha en nära kundrelation, utan det uttrycks mer som ett mål. Hur man definierar "nära" är också olika: vissa tycker inte relationen är nära även om de träffat sina kunder några gånger, medan andra tycker en nära relation är om de vet kundens namn. Jämförs genomsnittliga avståndet till marknaden för vald kanal, så är det kortast till individuella livsmedelsbutiker, följt av andelsodlarna (CSA), medan gårdsbutikerna ligger längst bort. Kunderna till respondenternas gårdsbutiker kommer mindre frekvent, och kunderna kommer ofta till butiken p.g.a. andra aktiviteter. Vid utlämningen på Reko-ringarna träffas kunder och producenter. Kunderna som handlar vid Reko-ringar gör det regelbundet och kan därmed skapa en relation till producenterna.

5.2. Distributionskanalen

Distributionskanalen verkade bero på kundsegmentet. Producenterna levererar till privata konsumenter via gårdsbutiker, utlämningsställen (t.ex. som Reko-ringar, CSA eller oberoende) eller Bondens marknad. Var kunden en individuell livsmedelsbutik eller restaurang transporterade producenten ofta själv varorna. Grossister kom ofta själv och hämtade upp varorna, men ett av fallen (Bönbonden) utnyttjar en logistik tjänsteleverantör. En producent (Trädgårdsmästaren) använder framför allt sin gårdsbutik för att nå privatkonsumenter, medan en annan

(Fågeluppfördaren) såg den som ett komplement till sin huvudkanal Reko-ring. Nötgården ser gårdsbutiken, tillsammans med andra arrangemang, som ett sätt att locka besökare till gården. Andra fall erbjuder konsumenter att plocka upp varor på gården, ofta genom ett självbetjäningssystem.

Gårdsbutikens fördelar anses vara att den reducerar producentens egna transporter till kunderna och samtidigt ger kunderna en möjlighet att se gården och verksamheten bakom produkterna. Om transparens och informationsdelning är viktigt i värde-erbjudandet, tyckte man att ett sätt att detta enkelt kan uppnås på är genom att konsumenterna besöker gården. Gårdsbutiken ger möjligheter för rundturer och varumärkesbyggande, vilket senare kan öka försäljningen i andra kanaler. Man såg en utmaning att få dit konsumenterna, speciellt om producenten är avlägset belägen (som t.ex. Fågeluppfödaren). De som enbart har självbetjäning verkade inte marknadsföra detta, utan hade det mer som en service för konsumenter som passerar. Svagheter tyckte man var att gårdsbutiker innebar mer arbete för konsumenterna, samt medförde krav på tillgänglighet och öppettider. Eftersom kunder ofta önskar ett visst sortiment och produktbredd, utmanas gårdsbutiken begränsade sortiment av vanliga livsmedelsbutiker.

Två producenter sålde ibland på **Bondens egen marknad**, vilket sågs som en kompletterande kanal antingen för att sälja överskottsprodukter eller för att uppleva en önskad direkt kundkontakt och skapa marknadsföring. En styrka nämnd med Bondens egen marknad, förutom direktkontakten, är att det på marknadsplatsen samlas olika slags producenter och produkter. Svagheter som pekas ut med Bondens egen marknad är att kanalen tar mycket resurser i anspråk (restid, kostnader för att delta, arbetstid) som gör att försäljningen måste vara hög för att ge lönsamhet. Man ser också problem med minskande antal besökare, och att tidpunkt och plats för marknaden bestäms av andra. **Reko-ring** används bara av en av producenterna, men hade tidigare övervägts eller provats av fler. Åsikterna om Reko-ring varierade stort. Medan de positiva tyckte att Reko-ring var bekvämt, tyckte de negativa att den innebar väldigt mycket arbete. De olika attityderna verkade bero på hur lyckosamma producenterna var med sina andra kanaler, och deras vilja att spendera tid och energi på marknadsföring och kommunikation via sociala medier. Reko-ringens styrka ansågs vara att kanalen är gemensam med andra producenter, och att försäljningen var avklarad före man träffade kunden. Vidare ger Reko-ringen möjligheter som marknadsföringsverktyg, och för samarbete i producentringar där kunskap och erfarenheter kan utbytas. Man skulle kunna samarbeta kring transporter, och som Fågeluppfödaren sälja andra producenters produkter i gårdsbutiken. Förutom att Reko-ring ansågs som en tidskrävande kanal, såg man en svaghet i dess begränsning till en specifik social media (Facebook). Som hot angavs att den konkurrerade med andra kanaler, och att leveranspunkt och tid bestäms av andra.

Andelsjordbruk (eller CSA, Community-Supported Agriculture) representades av två fall (Grönsaksodlaren och Grönsaksgården) av olika storlek (160 respektive 60 andelsmedlemmar). Andelsmedlemmarna bidrog i huvudsak med pengar, och mer sällan med arbetskraft (även om litteratur pekar på den möjligheten). Dock uppskattade producenterna när medlemmarna dyker upp och hjälper till på gården, så länge det var bestämt i förväg.

En av de stora fördelarna med CSA som affärsmodell, ansåg man vara att risken delas med kunderna eftersom kunden betalar samma pris oavsett mängden produkter de erhåller. D.v.s. det fungerar som en förutbetalad prenumeration. Dessutom säkerställde dessa förskottsinsbetalningar att producenterna har ekonomiska medel när säsongen börjar och det behövs som mest för att investera i utsäde och den utrustning som senare behövs. Förskottsinsbetalning underlättar också produktionsplaneringen (eftersom efterfrågan är känd). Man ser också möjligheter att minska svinnet genom att hela skördens produkter kan levereras, samt möjligheter att skapa nära kontakter med långsiktiga medlemmar. Svagheter med kanalen ansågs vara att den inte genererade extra intäkter vid större skördar, och att medlemmar bara ansluter före säsongen.

Grossister används i tre av fallen (Bönbonden, Säsongsodlaren och Trädgårdsmästaren) för att nå ut till restauranger och livsmedelsbutiker. I alla fallen initierades detta genom att grossisten kontaktade producenten, i ett av fallen för att få odlare av en ny gröda (quinoa). I ett av de andra var syftet med grossist att nå restauranger på andra geografiska orter. Styrkor med grossist-kanalen är enligt producenterna att grossisterna hämtar upp produkterna på gården och att det innebär större kvantiteter per köp, och möjligheter är att nå fler butiker och restauranger över ett större geografiskt område. En svaghet ur producenternas perspektiv var att man får ett lägre pris, en producent ansåg att man tappar kontakten med konsumenterna (som blir anonyma). Säsongsodlaren tycker att man förlorar kvalitetskontrollen av sina färska produkter. De andra ser inte förlorad konsumentkontakt som ett större problem: grossisten ses som vilken kanal som helst, och Trädgårdsmästaren får konsumentkontakt genom sin gårdsbutik.

Individuella livsmedelsbutiker eller restauranger är en kanal som flera av producenterna går direkt till utan grossist. Styrkorna med kanalen är att den skapar mer utjämnad efterfrågan och mer förutsägbar försäljning. Kanalen ses som ett komplement som ger möjlighet bygga varumärke och skapa fler besök på gårdarna, något som framför allt Nötgården och Fågeluppfödaren betonar. Svagheter är dels att kanalen ger en lägre vinstmarginal, men också att den är svårare och mer tidskrävande att hantera. Producenterna ser att de måste lära sig hur dessa kunder fungerar och hur man skall sälja till dem, något som också beror på individuella köpare. Utmaningar är butikers och restaurangers förhandlingsstyrka, samt deras olika regler och standards.

5.3. Logistiska aktiviteter, resurser och partnerskap

Logistiska aktiviteter och resurser

Produktion och vidareförädling innebar för de studerade fallen svårigheter med att hitta lämpliga maskiner och utrustning för medelstora producenter. Beroende på produkt, så ansågs egen vidareförädling vara för svårt eller onödigt, med utmaningar kopplade till svenska regler för livsmedelshantering. Vidareförädling sågs som ett sätt att differentiera produkterna, öka vinstmarginalen och förlänga säsongen. De som önskade att öka vidareförädling av fler produkter siktade på att göra det själv, både p.g.a. intresse, för att bygga egna varumärket, samt för att behålla förädlingen småskalig och av hög kvalitet.

Förpackning såg man inte som någon viktigare aktivitet, förmodligen för att produkterna man sålde inte krävde omfattande förpackning. Att skaffa förpackningarna ansågs varken vara svårt eller dyrt, utmaningen var mer tiden det krävde. En annan aspekt var hur man bäst utnyttjade förpackningen för varumärkesbyggande och informationsdelning.

Lagring ansågs av de flesta fallen som mindre prioriterat, speciellt då produkterna var ömtåliga och hade kort livslängd. I slutändan ansåg de flesta att lagring var en av de aspekter de önskar de kunde förbättra. Det gällde t.ex. behov av större kylager för att hantera de säsongsvoror som måste ha kylda lager för att behållas fräscha. Lagringsbehov och lagernivåer varierade också i korta cykler, speciellt för produkter med korta livscyklar eller säsonger. För de två köttproducenterna knyts lagernivåer tills tidpunkten för slakten, men hanteras via "on-demand" slakt respektive att man säljer frysta produkter. Man har bara färre problem med osålda produkter. Till exempel så har Säsongsodlaren och Grönsaksgården extra distributionskanaler som de kan få avsättning i om skördarna blir rikliga. En annan lösning var att frysa in överskottet för att senare kunna förädla det till andra produkter. Mer avancerade lager innebär dock kostnader för t.ex. extra elektricitet eller nya byggnader. Endast ett av fallen lagrar hos tredje part, och gör det för att slippa investera i det antal frysar som behövs samt den direkta kostnaden för el. Enligt hens beräkningar är det mer kostnadseffektivt att köpa in tjänsten, samtidigt som tjänsten finns att köpa nära gården. De extra transporter som det innebar ansågs inte så besvärande.

Transporter ansågs betydande både avseende spenderad kostnad och tid. Den geografiska närheten till kunder varierar bland fallen, från de som säljer inom en radie av 30 km (Säsongsodlaren, Grönsaksodlaren, Grönsaksgården) till Bönbonden som säljer nationellt. Avståndet till kunder påverkar hur lång tid transporter tar och vem som utför den. Flera har effektiviserat transporter genom att ha fasta leveransruttor och utlämningsställen beroende på var kunderna finns. Avståndet till större städer påverkar den potentiella kundbasen, och befinner

man sig avlägset kan det påverka prisnivåer, utvecklingsval och vilka distributionskanaler man väljer.

Olika sätt att minska transportarbetet var genom att använda utlämningsställen, gårdsförsäljning, och tredjepartslogistik. Alla producenterna utför transporter själva utom Trädgårdsmästaren (enbart gårdsförsäljning) och Bönbonden (tredjepartslogistik). Genom CSA-modellen, där mycket kunde planeras innan, så förenklades optimering av leveransrutten. Grönsaksodlaren och Grönsaksgården jobbar på detta sätt för att minimera den sträcka och tid man spenderar på transporter. Säsongsodlaren har en policy att bara köra ifrån gården med fullpackade fordon, i och med att deras kundorder kommer in kontinuerligt när butikerna behöver påfyllning. Nötgårdens transporter till privatkunders upphämningsställen hanteras av en anställd som bor nära kunderna. I synnerhet Fågeluppfödaren försöker koordinera sina transporter med andra, och har frekvent kontakt med både kunder, förädlare och andra producenter i Reko-ringar för att hitta möjligheter att minska antalet transporter. De ser inte denna extra administrationstid som så tidskrävande. Hittar man inga möjligheter för samtransporter, försöker man utföra andra ärenden eller uppgifter samtidigt. En av huvudorsakerna för att sälja via grossister är att de hämtar upp godset på gården. Andra sätt man minskade det egna transportarbetet på var genom att utnyttja potentiella mellanhänder. Fågeluppfödaren lämnade kvar en del av sitt kött hos slaktaren eftersom också en del av deras kunder gör andra affärer där, och Nötgården låter sin slaktare sköta leveranserna till livsmedelsbutiker. Grönsaksodlaren låter transporterna till den mest avlägsna avlämningspunkten skötas av en kund, Kommunen, då de redan utför andra transporter dit.

Bönbonden är den enda som använder tredjepartslogistik, och huvudorsaken är att deras nationsvida försäljning. Men även lokala kunder i närheten får leverans på detta sätt, eftersom de finner lösningen vara den mest kostnads- och tidseffektiva. Det underlättas också av produktens natur, då de är lätta att paketera och sända. Kunderna betalar ett standardpris för frakten oavsett orderstorlek. På så sätt får de som beställer mer en rabatt, och från Bönbondens perspektiv tycker man att transportkostnaderna jämnas ut mellan kunderna.

Orderhanteringssystemet innefattar allt från slumpmässiga telefonsamtal till web-formulär och automatiska e-mail. De producenter som har rationaliserat orderhanteringen menar att det är en betydande tidsbesparare. Medan vissa fall tycker att det bara fungerar med löpande telefonsamtal (Säsongsodlaren), görs ordermottagning för CSA-bönderna (Grönsaksodlaren och Grönsaksgården) redan före säsongen (i och med att andelarna då är sålda) och är därför lätthanterat. De producenter som säljer till flera helt olika segment får ofta hantera order på flera olika sätt. Medan privatkonsumenter ofta hanteras mer effektivt, kräver grossister, restauranger och livsmedelsbutiker mer personlig och spontan orderhantering. Generellt ser man dock inte detta som det viktigaste området att rationalisera.

Marknadsföring och informationsdelning görs huvudsakligen via web-sidor och sociala media, men några av fallen sänder även ut nyhetsbrev via e-mail. Medan vissa av dem tycker det är tidskrävande att bygga upp och kontinuerligt uppdatera dessa informationskanaler, tycker andra att det är bekvämt. De flesta fallen ser dem som en direkt tvåvägskommunikation med konsumenter och de uppmuntrar frågor och feedback, men uppmuntrar också direktutbyte mellan kunderna på sociala media. Man ser även medlemskap i olika organisationer som marknadsföring, då man som medlemmar ofta görs synlig på organisationernas hemsidor.

Produktionens kapacitetsplanering innefattar framför allt utmaningar kopplade till säsong och efterfrågevariationer. Men också produkternas natur, väder, och begränsad odlingsareal begränsar planeringen. Även om säsongsvariationer påverkar lönsamheten året runt, så påverkar det inte resursbehovet utan resurser får stå oanvända under lågsäsong. Huvudproblemet, enligt Säsongsodlaren, är att få in personal när säsongen är kort. Som nämnts, diskuterar vissa av fallen om utökad vidareförädling av produkter kan balansera den säsongsdrivna försäljningen.

De fysiska resurserna innefattar byggnader, maskiner, och fordon för transporter. De studerade producenterna är alla (mer eller mindre) småskaliga vilket innebär att de fysiska resurserna ofta är en del av gården som de också bor på. Fågeluppfödaren är den enda som kontrakterar ut lagring, medan tre av fallen lägger ut hela, eller delar, av transportererna.

De humana resurserna, d.v.s. de anställda, varierar från 1 till 20 i högsäsong (Säsongsodlaren). Anställda är ofta en betydande kostnad och anses därigenom som en flaskhals för utvecklingen. Men deras framtida strategi innefattar deras anställda eftersom de vill skapa mer arbetstillfälle för dem och därigenom bidra till social uthållighet. De flesta studerade fallen är familjeföretag som involverar hela familjen – och därigenom ibland ses som ”familjeprojekt”.

De finansiella resurserna, inkluderar EU- och nationella bidrag, inkomster från andra arbeten, samt den mark och de byggnader som tidigare ägts. Om man har ärvt en gård eller affärsrörelse påverkar de ekonomiska kalkylerna (diskuteras i kapitel 5.4). De flesta fallen påpekar vikten av organisk tillväxt genom att investera tidigare vinster från verksamheten.

Partnerskap

Både i ”teorin”, och bland de intervjuade respondenterna, uppskattar man samarbete och partnerskap med andra aktörer. (Som vi ser senare i enkätstudien visar den på ett annat mönster). Detta exemplifieras med utkontraktering av aktiviteter, samarbete rörande transporter och resurser, och utbyte av kunskap och erfarenheter. De flesta av fallen är medlemmar av olika nätverk som marknadsför lokal mat i närregionen. Detta skapar möjligheter för nätverkande och lära känna andra producenter, men nätverken är också aktiva i att arrangera aktiviteter för att locka besökare till bygden.

Grönsaksodlaren försöker t.ex. hitta så många möjligheter som möjligt för samarbete, och att få resurser som mark, växthus eller bevattningssystem i utbyte mot andelar av skörden. Transporten till den mest avlägsna leveranspunkten görs av en annan kund, och vissa andelsägare låter sina hem vara leveranspunkter. Den sista lösningen använder också Grönsaksgården.

De flesta undersökta fall har, eller önskar att de hade, samarbete med återförsäljare som lovar att köpa överskott med kort varsel. Förutom att undvika kostnader för osålda varor, handlar det om att minska matsvinnet eftersom miljömässig hållbarhet och hushållning av jordens resurser är viktiga mål. Andra tjänsteleverantörer man skulle vilja knyta närmare sig är vidareförädlare, förpackare, marknadsförare samt plattformar för web-försäljning. Men några av producenterna undviker helst samarbete med mellanhänder på försäljningssidan, eftersom dessa mellanhänder då måste få sin del av vinsten. Andra anledningar för att undvika mellanhänder är att man anser sig tappa kontroll över kundleveranser och får svårigheter med att dela information.

Varje företags lokalisering påverkar vilka samarbeten de har, eftersom alla fallen framför allt söker lokala partnerskap. Även möjligheter erbjudna av mellanhänder och andra organisationer påverkar deras utveckling samt hur olika aktiviteter kan utföras tids- och kostnadseffektivt. Flera av fallen önskar lokala aktörer som kan utföra de aktiviteter som man inte anser tillhöra deras kärna, t.ex. vidareförädling, web-försäljning och transport.

5.4. Betalningsflöde, intäktströmmar och kostnadsstruktur

Betalningsflöden och intäktströmmarna är olika beroende på kundsegment. Medan de flesta privatkunder betalar med kort, Swish, kontanter eller Klarna, så betalar livsmedelsbutiker, restauranger och grossister mot faktura. Faktura gäller även för kunderna i CSA-uppläggen, då de vanligtvis betalar i förväg för hela säsongen. I de andra uppläggen betalar privata kunder vanligtvis vid, eller strax efter köpet, medan de största kunderna ges mer flexibla betalningstider. Prissättningen baseras ofta på marknadspriser, men i två av fallen har man en mer kostnadsbaserad prissättning för att säkerställa vinst. De flesta anger att de utvärderar båda sätten, men att kostnadsbaserad prissättning ofta inte kan användas då priset skulle bli för högt, och kunderna därigenom skulle få betala extra för vad som kanske beror på ineffektiv produktion. Fem av fallen har andra inkomster, oftast från andra grödor eller genom att sälja i de konventionella kanalerna, men ibland också genom ett annat yrke som inte är kopplat till gården. Orsaken är delvis finansiell eftersom den småskaliga verksamheten inte är ekonomiskt uthållig, delvis

för att man gillade att göra olika saker. Speciellt två av fallen verkade föredra att behålla sina gamla yrken, även om de njuter av odlandet.

Kostnadsstrukturen följdes inte upp noggrant. Av de sju producenterna följde bara tre av dem upp kostnadssidan med någon noggrannhet, vad det gällde aktiviteter som transport, lagring, orderhantering och marknadsföring. För alla dessa tre stod transportkostnader för en stor del (med variationer kring hälften) av dessa kostnadsslag, och för de två som fokuserade konsumentkostnader stod för en andel i samma storleksklass. Transport och marknadsföring tillsammans utgjorde då cirka 80 %. Även orderhantering utgjorde en nämnvärd andel. Medan lagringskostnad ansågs obetydlig av flera fall, var den det näst största kostnadslaget för Bönbonden¹⁶.

Alla aktörer anger att, totalt sett, är lön den största kostnaden vilket påverkar viljan att anställa. Detta leder till att ägaren och hens familj arbetar mer. Man anser sig dock inte betala sig själv tillräckliga löner, utan obetald arbetstid är vanlig (så kallad sweat equity). Ibland mäts inte ens denna kostnad, med förklaringen att *”det skulle vara stressande att veta hur låg timlönen egentligen var”*.

Man sköter bokföring själva, men med stor variation mellan fallen kring hur detaljerad bokföringen och uppföljningen är, samt vilka aktiviteter som egentligen mäts. Egen lön, eller spenderad arbetstid, mäts ofta inte och ej heller kostnader för transporter med egna fordon. Tiden som läggs på marknadsföring, informationsdelning och planering har man också svårt att sätta siffror på. Avslutningsvis anser man att många av de resurser som används inte orsakar kostnader eftersom de redan fanns i ägo och på plats sedan tidigare.

Alla fallen försöker sänka sina kostnader genom att arbeta så rationellt som möjligt. Eftersom ägarna oftast gör det mesta arbetet själva, så är tiden en trång resurs och det är viktigt att undvika onödiga steg. Att kontraktera ut aktiviteter nämns sällan som ett sätt att spara kostnader, delvis då man uppfattar en brist på tjänsteleverantörer men också för att man vill utföra det mesta i egen regi.

De flesta fallen har gjort några större investeringar, såsom nya byggnader, växthus, eller utrusning för förädling – men alla påstår att de vuxit i lugn takt och organiskt. När Grönsaksodlaren behövde investera i växthus så använde de crowdfunding vilket innebar att deras andelsmedlemmar och andra privatpersoner lånade dem det belopp som behövdes.

¹⁶ De säljer via grossist och har därför ej marknadsföringskostnader i samma utsträckning, och de utnyttjar tredjepartslogistik för att distribuera nationellt

5.5. Motivation och utvecklingsplaner

Alla producenterna, utom en (Bönbonden), anger att direktkontakt med kunder, d.v.s. social interaktion, är ett av huvudskälen (motivationen) för att sälja genom korta försörjningskedjor. Den andra huvudsakliga motivationen är att få högre vinstmarginaler. Litteraturen påpekar att småskaliga livsmedelsproducenter ofta är antingen orienterade mot effektivitet och värde, eller orienterade mot hållbara matgemenskaper (sustainable food communities), d.v.s. mer sociala värderingar. Detta skulle kunna vara t.ex. personligt intresse i produkten, motverkande av anonymiteten i konventionella försörjningskedjor, att erbjuda hög kvalitet och lokalproducerat, samt miljömässig hållbarhet. Dessa motiv kan då påverka affärsmodellen i form av marknadskanal, distributionsavstånd, organisk certifiering, val att själv göra icke kärn-aktiviteter, och nivå av transparens och informationsdelning.

Producenterna i studien verkar alla vara motiverade av en kombination av ökat *värde* (öka egen vinst) och *värderingar*. Alla (vissa tydligare än andra) har sina metoder för att nå högre lönsamhet (värde) – men bara för att nå den nivå de önskar ”utifrån sina värderingar”. Vissa producenter verkar mer insatta i olika finansiellt lönsamma alternativ och utformar sin affärsmodell därefter. Andra skulle å andra sidan inte förändra vissa av affärsmodellens komponenter (t.ex. distributionskanalen) även om det skulle göra dem mer lönsamma. Vår grova bedömning visar på en jämn mix av värde respektive värderingsmotiverade fall. De mer värderings-orienterade fallen i studien kännetecknas av att de har mindre omsättning och har en större andel privata konsumenter som kunder, medan de mer värde-orienterade generellt är större och endast en mindre andel av omsättningen går till mindre kunder.

Fyra av producenterna (d.v.s. drygt hälften) skulle inte överleva, d.v.s. vara finansiellt hållbara, bara genom att arbeta med de småskaliga korta försörjningskedjorna som fokuseras här. Denna verksamhet understödjs ekonomiskt av antingen andra grödor på gården, eller genom inkomster från andra arbetsplatser. Eftersom dessa yttre ekonomiska resurser finns, ses det inte som ett problem. Istället finns, som beskrivits, andra motiv. Nötgården hade ett uttalat finansiellt mål att vara lönsamma tre år efter starten, vilket de dock inte lyckades med. Stora problem med att nå finansiell stabilitet innefattar begränsade intäkter p.g.a. marknadstrycket på prisnivån, och att de flesta logistiska aktiviteter utförs av företagen själva vilket orsakar stora kostnader.

Definitionen av finansiell hållbarhet kan också diskuteras, eftersom flera av fallen inte räknar in kostnad för egen arbetstid i sina kalkyler. (Kostnaden för ägarens arbete kanske inte ens motsvarar minimilön-nivåer). Istället argumenterar man att det finns andra vinster, och även om man inte har en finansiellt uthållig

modell nu så anser man att de lärdomar man drar nu, och den utveckling som därigenom sker, kan leda till det i framtiden.

När det gällde framtida utvecklingsplaner, hade producenterna gemensamt att de verkade nöjda med nuvarande storlek (eller möjligen önskade att bara bli marginellt större). I stället för tillväxt, var framtida planer och mål mer orienterade mot att utföra nuvarande aktiviteter bättre och därigenom nå finansiell hållbarhet¹⁷. Vidare verkar man, generellt, sakna tydliga strategier för hur man skall utveckla sin verksamhet. Ibland verkade detta vara avsiktligt för att man istället alltid ville vara öppna för nya möjligheter och utvärdera dem som de kommer. Man såg det också som viktigt att växa långsamt, och rationalisera dagens verksamhet i samma takt som man växer. Man såg inte någon mening i att sälja mer om man inte kunde göra det på det mest effektiva sättet.

Flera av producenternas hade ambitionen att öka egen vidareförädlingen av produkter för att få större variation i utbudet och därigenom kunna attrahera mer kunder. Bakomliggande skäl var att öka vinstmarginaler, förlänga säsonger, och locka olika kundsegment. Alla de producenterna som ville expandera såg det som ett mindre steg som inte skulle kräva så mycket förändringar i affärsmodellen. Utmaningar med tillväxt såg man istället kopplade till spenderad tid, både i form av tiden som behövs för att själv utföra ännu mer operativa aktiviteter, men också tiden som behövs för att utvärdera och bestämma vilka strategier som vore bäst.

¹⁷ utifrån egna definitioner.

6. MELLANHÄNDERS ERFARENHETER FRÅN OLIKA AFFÄRSMODELLTYPER OCH LOGISTIKUPPLÄGG

Detta kapitel beskriver nya mellanhänders affärsmodeller, logistikupplägg och erfarenheter av alternativa korta matkanaler.

Försörjningskedjors mellanhänder bidrar ofta med koordination som skapar synergier och skalfördelar för producenter och kunder. Mellanhänder kan erbjuda ett bredare sortiment än en enskild producent, ha kompetenser inom flera områden som försäljning, marknadsföring, logistik och service, och ha investerat i infrastruktur som IT-plattform m.m. som kan delas av flera olika producenter.

I Sverige finns olika typer av mellanhänder som tillhandahåller lokalproducerade varor, t.ex. allt från mer traditionella grossister, konventionella matkedjor och fysiska marknader till nyare och mer entreprenöriella mellanhänder som t.ex. e-marknadsplatser (Reko-ringar och Matnoder), e-saluhallar och de som erbjuder t.ex. matkassar med närproducerade varor.

I det här kapitlet redogör vi för några nya entreprenöriella och några mer traditionella mellanhänders erfarenheter kring affärsmodeller och sin funktion som mellanhand i de alternativa korta matkanalerna. Gemensamt för dessa mellanhänder är att de vill främja lokal, småskalig och sund produktion med hög kvalitet. De vill också kunna informera om varans ursprung och vem som producerar den. Mellanhänderna vill vara ett alternativ till de konventionella försörjningskedjorna genom att förkorta avstånden mellan producenter och konsumenter. Man vill därmed vara ett transparentare och tryggare val för konsumenter. De vill samtidigt bidra med att en större marginal stannar hos producenterna. En mellanhand har uttryckt det som att *"de vill öka Sveriges självförsörjningsgrad"*.

Några av de studerade mellanhänderna har fått omarbета/utveckla sin affärsmodell under den här studiens gång p.g.a. att den ursprungliga affärsmodellen innebar för låg lönsamhet och det fanns begränsade möjligheter att skala upp verksamheten. Den största upplevda svårigheten för de nya mellanhänderna var att komma in på marknaden och att få konsumenterna att välja dessa alternativa matkanaler framför konventionella kedjor under lång tid, dvs. att byta konsumentmönster. Av den anledningen intervjuades några av mellanhänderna två

gångar, och det finns ibland reflektioner både från fallens ursprungliga verksamheter och också den nuvarande/påtänkta verksamheten. I tabell 6.1 ges en överblick över fallen och vilken typ av mellanhand som var med i studien.

Därefter beskrivs först fallen kortfattat och därefter sammanställs erfarenheterna utifrån det kombinerade affärsmodell- och logistikperspektivet (se figur 5.1 i kapitel 5). Slutligen beskrivs motivation och utvecklingsplaner.

Foodla var i sin ursprungliga affärsmodell en köp- och säljmarknadsplats för lokalt odlade varor. Producenter lade upp sina varor till försäljning via annons och köparna sökte bland varor samt fick information om vilken producent som finns närmast i området. I säljarens annons angavs var varan kunde hämtas upp och hur den betalades. Foodla växlade fokus under 2019 och har i februari 2020 lanserat en plattform tillsammans med Coop som ger möjlighet för konsumenter att köpa lokalt producerade varor på Coop.se under konceptet ”Gårdsbutiken”. Den lokala producenten presenteras på hemsidan. Konsumenten kan välja produkter och lägga dessa i sin inköpskorg tillsammans med Coops övriga sortiment. Konsumenten hämtar i butik eller får varorna hemlevererade.

En **Reko-ring** är en grupp på Facebook¹⁸, där både lokala matproducenter och konsumenter är medlemmar. Konsumenterna meddelar vad de vill beställa. Producenterna meddelar vad de kan erbjuda. Försäljningen och betalningen sker innan utlämningen som sker på en förutbestämd plats och tid. I den här studien har två administratörer och rådgivare för Hushållningssällskapet (tillika producenter) bidragit med sina tankar kring Reko-ringar som grupp/mellanhand betraktat och deras erfarenheter från Reko-ringarna i Borås, Östersund och Ragunda.

Gården Direkt var en livsmedelsgrossist som levererade mat från småskaliga producenter till butiker och restauranger i Storstockholm via ett centrallager. Fodi köpte upp Gården Direkt i oktober 2019. Efter Fodis konkurs fick Gården direkt nya ägare.

Smaka på Västmanland är en ekonomisk förening och ett nätverk för lokala producenter och förädlare som har till syfte att vara en samverkanspart för konsumenter, offentliga köket, turistorganisationer, restauranger och butiker. De har en gemensam marknadsföring (hemsida, karta, broschyr) och märkning (klistermärke) som kan sättas på produkterna. På föreningens hemsida finns medlemmarna presenterade. Medlemmarna (producenterna) kan hittas via en karta om man vill besöka dessa. 2013 startade föreningen en egen kooperativ butik, Bondens butik, i Västerås som hade till syfte att sälja och skapa nya produkter för föreningsmedlemmar. Under en tid drivs den av en tredje part. 2019 valde man att lägga ner butiken. En del av försäljningen kommer att ske i några av producenternas egna gårdsbutiker istället. Under sommaren 2020 startades projektet Nära mat.

¹⁸ Och numera ibland även via Local Food Nodes, lokal matnod.

Tabell 6.1 En överblick över mellanhänder

Mellanhand	Organisationsfakta	Typ av mellanhand	Distributionskanaler	Producenter och produkter	Geografiskt område och marknadsradie
Foodla http://foodla.nu/	Aktiebolag, 3 anställda, start-up. IT Management & Services.	Mellanhand som utvecklat en IT-plattform. Producenter skapar konto och lägger in produk-tinformation. Återförsäljaren (e-handlaren) administrerar ordrar från konsumenter via Foodlas plattform.	Lokala producenter kopplas till etablerad e-handel med hjälp av IT-plattformen.	Pilot med start februari 2020 tillsammans med Coop.se/Gårdsbutiken och ett 40-tal producenter, 300 artiklar.	Geobaserad på postnummer. Pilot i Storstockholm med omnejd. Tanken är att konceptet ska finnas på fler Coop.se runt om i Sverige. Plattformen kan även användas av andra aktörer.
Reko-ring Borås https://www.facebook.com/groups/rekoboras/	Facebook-grupp, gratis för producenter och konsumenter. Just nu knappt 13 000 medlemmar. 70% av kunder är kvinnor. Knappt 200 producenter.	Administratörer startar, sätter upp regler och släpper in medlemmar. Ansvar är motsvarande en elektronisk anslagstavla. Gratis för producenter och konsumenter. Ideellt arbete av administratörerna.	Lokala producenter lägger upp varor till försäljning. Konsumenter beställer och betalar via Facebook. Förutbestämd utlämningsplats och tid.	Mikro-mikro producenter till företag med 3-4 anställda. Det är producentens ansvar att reglerna kring livsmedel, redovisning och skatt följs. Endast livsmedel och direkta biprodukter från egen livsmedelsproduktion	Sjuhäradsbygden runt Borås. Både konsumenter och producenter finns i närområdet kring Borås.
Reko-ring Ragunda & Östersund https://www.facebook.com/groups/276816536214781/	Facebook-grupp, gratis för producenter och konsumenter. Ragunda 1500 medlemmar.	Samma som för Reko-ring Borås.	Samma som för Reko-ring Borås.	Endast livsmedel och direkta biprodukter från egen livsmedelsproduktion. Men det kan förekomma andra produkter som tvål, ullgarn, plantor.	Glesbygd: I Ragunda finns 5000 invånare (Stad: I Östersund finns 300 000 invånare.) 80 % återkommande kunder i båda nätverken.
Gården Direkt https://www.gardendirekt.se	Aktiebolag, 7 anställda, 30 miljoner omsättning, (blev under hösten 2019 uppköpta av Fodi)	Grossist. Målet är att främja lokal, småskalig och sund produktion med hög kvalitet.	Från svenska producenter till butiker och restauranger i Storstockholm.	Distribuerar hållbara livsmedel från svenska livsmedelsproducenter och gårdar från hela Sverige. 50-tal producenter. 800 artiklar.	Nationell försörjning, lokal distribution i Storstockholm.
Smaka på Västmanland https://www.smapavastmanland.se/	Förening. Ansökan om medlemskap.	Regional förening för lokala producenter i Västmanland	Hemsida, Facebooksida, marknadsföring av producenterna. Gemensam märkning. Samarbeten kring event som relations-mat, matturism. Samarbete med lokal grossist. Egen butik som avvecklades under 2019.	Ett 60-tal producenter i Västmanland. Fokus på att öka försäljningen av närproducerat i regionen. Uppstart av projekt "Nära mat" under 2019.	Västmanland.
Mylla Matmarknad https://myllamat.se/	Aktiebolag. 2 anställda. Startade 2018, omarbetade affärsmodell sommaren 2019.	Lokal e-handelsbutik.	Från lokala producenter i Skåne via lager i Malmö till utlämningsställen i Lund och Malmö. Move By Bike sköter hemleveranser .	Ursprungligt brett sortiment av lokalproducerat till nuvarande matkassar med lokalproducerat innehåll.	Skånska producenter med försäljning till konsumenter i Malmö och Lund. Önskan om kunna erbjuda till fler orter i Skåne.
Fodi https://fodi.se/ (ej nåbar längre pga. konkurs)	Aktiebolag. 65 anställda, egna bilar och lager. Startade 2017, konkurs 2019.	Lokal e-handelsbutik	E-handelsbutik med hemleveranser med lokal förankring genom service som "kvarterersbutik".	Fullsortimentsbutik med producenter från hela Sverige. 7000 artiklar, men med ambition att vara den lokala butiken.	Fyra områden i Stockholm, vidare planer på att expandera till Göteborg och Malmö. Även internationella planer.
Gårdsbudet https://www.gardsbudet.se/	Aktiebolag, 2 anställda, IT-Management & Services	Ursprunglig affärsmodell var en e-marknadsplats inkl. distribution. Nu MRP-system för småskaliga producenter med direktförsäljning till restauranger och konsumenter.	MRP-system för producenter som stödjer planera, sälja och följa upp verksamheten. Systemet kan användas av enskilda producenter eller de som vill samarbeta.	Pilot planerades till sommaren 2020 med en grönsaks- och en kycklingproducent.	Planerad expansion: möjlig i Sverige, senare internationellt. Intresse från FoodHubs.

Mylla Matmarknad var en fullsortiment e-handelsbutik med lokala råvaror från i huvudsak Skåne. De växlade fokus under hösten 2019 till att erbjuda råvarubaserade kassar med närproducerad mat, med inspiration och recept från lokala kockar och restauranger. De levererar direkt hem till konsumenten eller till utlämningsställen i Malmö och Lund med omnejd.

Fodi var en lokal fullsortiment e-handelsbutik med inslag av närproducerade produkter som levererade hem till konsumenter i Stockholmsområdet. De gick i konkurs i februari 2020.

Gårdsbudet gav i sin ursprungliga affärsmodell konsumenter möjlighet att handla direkt av lokala gårdar och producenter. Maten beställdes via en app. Dagen efter order så förberedde producenterna leveransen och Gårdsbudet packade beställningen som sedan kördes ut konsumentens dörr. Under 2019 växlade Gårdsbudet om till att utveckla ett planerings- och försäljningsplattform för producenter. IT-plattformen ska förenkla eller automatisera processerna i alla de moment som ingår vid olika typer av direktförsäljning. De samarbetar med en kyckling- och en grönsaksproducent i utvecklingsarbetet. Jordbruksverkets fond för innovationsprojekt stödjer projektet. De tänker tillsammans med ett antal producenter att rulla ut tjänsten sommaren 2020.

6.1. Värde-erbjudande och kundaspekter

Produkten och värde-erbjudandet för mellanhänderna är att erbjuda lokalproducerade produkter till främst konsumenter, men även butiker, restauranger och offentlig verksamhet, i ett geografiskt avgränsat område. En mellanhand kan erbjuda ett bredare sortiment än den enskilda producenten på en och samma handelsplats, t.ex. via e-handel, fysisk butik, eller matnod. I utbudet ingår grönsaker, fisk, kött, mejeri och skafferivaror, det vill säga både säsongsvoror och sådant som kunder vill beställa året runt. Många av mellanhändernas producenter är certifierade av KRAV eller har en EU-Ekologisk certifiering, alla har de gemensamt att de värnar om naturen de brukar och att de sätter djurens välmående och behov i fokus. Mellanhänderna menar också att genom att handla av småskaliga gårdar lokalt får man inte bara kännedom av maten man äter, utan bidrar även till levande landsbygd och biologiska mångfald.

Vissa mellanhänder menar att även om de är mellanhänder, så får att konsumenten ändå en närmare kontakt med producenten genom dem som mellanhand, än genom en konventionell matkedja, eftersom producenterna får möjligheter att presentera sig på t.ex. mellanhandens hemsida. Flera mellanhänder tar upp begreppet *relationsmat*, att skapa och bygga en närmare relation mellan producenter och kunderna, som viktigt. Någon nämner även begreppen *matupplevelse* samt *måltids- och industriturism* som områden som behöver

utvecklas i framtiden. Några mellanhänder menar att producenternas förmåga att argumentera för vad deras värde-erbjudande är, samt producenternas säljförmåga, behöver utvecklas. Mellanhänderna menar att producenterna saknar vana att ha direktkontakten med slutkunden, och att detta är något en mellanhand kan erbjuda och utveckla tillsammans med producenterna.

Gården Direkt distribuerade lokala hållbara livsmedel från svenska livsmedelsproducenter och gårdar, där alla deras producenter var svenska och drev en hållbar produktion. Målet är att främja lokal, småskalig och sund produktion med hög kvalitet. Deras sortiment innehöll 50 varumärken och 800 artiklar (både färskt (inkl. mejeri men ej färskt kött) fryst, och torrvaror). Man såg en växande marknad framför sig, dock inte utan problem, vilket följande citat illustrerar:

”Fler konsumenter efterfrågar lokalproducerat. Marknaden är växande. Konsumenter och dagligvaruhandel måste dock utbildas kring lokalproducerat. Mycket fokus på priset istället för kvalitén. Politiska diskussionen av självförsörjning och klimatrisker kan öka marknaden för lokalproducerat.”¹⁹

Våra intervjuer indikerar, generellt bland fallen, en viss förändring av vad kunderna uppskattar:

”2012 var fokus på korta transporter, ekologiskt och att stötta det lokala. 2019 är det transparens, att djuren har haft det bra och att det är svenskt. Även matupplevelser och matturism är viktiga. Eko-trenden har ersatts av närproducerat trenden.”

”Konsumenten är mer medveten idag. Det är trendigt med mat. De uppskattar smakskillnaden och har en ekonomisk förmåga. Med flygskam kommer fler stanna hemma och kommer att vilja ha matupplevelser. Mer av den disponibla inkomsten kommer att läggas på mat istället för resor. Nu har vi nått botten på 12 %, vi kommer kanske komma tillbaka till 25 % som det var på 60-talet.”²⁰

Vem i den alternativa matkanalen, speciellt om de innehåller nya former av mellanhänder, som skall leverera olika delar av värde-erbjudandet kan dock bli oklar. **Smaka på Västmanland** har startat med att använda sig av en etablerad grossist, Mälardalens Frukt och Grönt, som ”logistikleverantör”. Denna grossist, som redan säljer till kommuner, livsmedelskedjor och restauranger, menade dock att det måste vara tydligt vem som gör vad: *”De lokala producenterna, som levererar via grossisten, måste dock själva göra in-försäljningen av sina egna produkter, t.ex. demo i butik, mässor, lära känna marknaden etc. Det är inte*

¹⁹ Sakarias Strand, VD, Gården Direkt, 2019-04-26

²⁰ Lena Ryberg-Ericsson. Initiativtagare till och ordförande i Smaka på Västmanland och producent och ägare av Köpings musteri, 2019-09-26

grossistens primära uppgift”.²¹ Däremot sker försäljning av produkterna via Mälardalens Frukt & Grönts hemsida.

I **Reko-ringarna** är det producenterna som bär ansvaret för försäljningen av produkterna och för livsmedelssäkerhet. Viktiga aspekter av erbjudandet är både produkten och relationen. Det är också producenten som ansvarar för att den konsumentinformation som lämnas är riktig. *”Reko-ringar är fascinerande. Den snabba expansionen hade inte varit möjlig utan närvaro på sociala medier som Facebook. Reko är relationsmat, relationsskapande och handlar om att konsumenten över tid kan göra andra val. Fördelen med Reko-mat är 1. relationerna (att bli kompis med producenterna) och 2. produkterna (färska, högkvalitativa, nyskördad som ger längre hållbarhet, ägg från honor springer fritt i en trädgård)*”²². Typen av produkter som säljs skiljer sig åt mellan olika Reko-ringar. I Ragunda säljs andra produkter än livsmedel (som t.ex. ullgarn, tvål, plantor) vilket enligt administratören är otänkbart i Reko-ringar i södra Sverige. Även produkter som inte är odlade i närområdet, som t.ex. ekologiska solrosfrön, säljs via Reko-ringen i Ragunda.

Många av Reko-Borås kunder är trogna och har ändrat inköpsmönster från det bekväma att köpa i livsmedelsbutik eller få det hemleverat, till att beställa från många olika producenter och hämta varorna på en kall, mörk parkering²³.

Problem som nämns för glesbygden är de långa avstånden, det mindre kundunderlaget och det mindre producentunderlaget. För att kunden ska köra till en utlämning måste man därför erbjuda mervärden, som t.ex. workshops och föreläsningar. Men producenterna i glesbygden är också duktiga på att bygga nätverk och hjälpa varandra: *”Om man vill att något händer måste man göra det själv. Man kan inte förlita sig på att samhället gör det utan mycket måste man fixa själv. Det finns en solidaritet i glesbygden.*”²⁴.

När det gäller att utveckla värderbjudandet brukar producenterna samarbeta i Reko-ringen:

”Producenterna kan erbjuda stor flexibilitet då det inte finns några mellanhänder. Vi samarbetar med t.ex. julkalender, midsommarpaket.”²⁵

”Producenterna måste lära sig att sälja, utveckla produkten, t.ex. bundla. Gör det själv med t.ex. kålkambucha eller personliga namn på potatispåsen, foton på dillraden i landet, bjuda in alla kunder till att hämta var sin julgran på gården. Prissättning för att sälja en liten burk eller stor burk. Och ta betalt därefter. För

²¹ Johan Erberth, VD, Mälardalens Frukt & Grönt, 2019-09-26

²² Oskar Lorentzon, administratör Reko-ring Borås, 2019-04-19

²³ Oskar Lorentzon, administratör Reko-ring Borås, 2019-04-19

²⁴ Stina Dahlqvist producent Långbergets gård och administratör för Reko-ring Ragunda, 2019-04-19

²⁵ Stina Dahlqvist producent Långbergets gård och administratör för Reko-ring Ragunda, 2019-04-19

att köra till en utlämning måste man ta en beställning på minst 20. Det är inte lönt att åka för tre.”²⁶

De som har e-butiken och e-marknadsplatser i korta matkanaler är transparenta när det gäller vem som är producent och var dessa finns geografiskt. Producenten och produkterna är utförligt beskrivna. Hos e-handelsbutikerna bestämmer butiken det sortiment som erbjuds i butiken och sköter leveransen till kunden inklusive betalning. Många produkter är säsongsberoende och kan därför variera i volym över året. Ett sätt att begränsa sortimentet är att erbjuda matkassar med ett förutbestämt innehåll, som t.ex. **Mylla Mat** numera gör. Matkassen medför en enklare planering för både butiken och producenten då kunderna i regel prenumererar på matkassen. Kunden kan dock lägga till fler varor vid beställningstillfället. När det gäller t.ex. matkassarna begränsas vilka produkter som kan finnas med i kassen även av säsongen.

Kundsegmenten som mellanhänderna framförallt betjänar är privata konsumenter, men det finns initiativ för att betjäna även livsmedelskedjor, restauranger och offentliga verksamheter. För att bättre hantera offentlig verksamhet har flera producenter gått samman i regionala föreningar för att kunna lägga bud enligt offentlig upphandling och därigenom kunna sälja till t.ex. förskolor. *Gården direkt*, som traditionell grossist, riktar sig till butiker och restauranger, och sköter beställningar via säljare på plats i butiker/restauranger i Storstockholm.

I de flesta fall är det mellanhanden som har relationen med producenten respektive kunden, dvs. kundrelationen är indirekt. Men E-marknadsplatsernas upplägg med en gemensam plattform via social medier/appar, som Reko-ringarna, medför en hybrid där stora delar av **kundrelationen** blir mer direkt mellan producenterna och kunderna.

När det gäller Reko-ringar skiljer sig relationen mellan tätorten jämfört med glesbygden. Det är skillnader mellan Östersund (5000 medlemmar på 300 000 invånare) och Ragunda (1000 medlemmar på 5000 invånare). Båda ringarna startade i augusti 2018. I Östersund vecko-handlar kunderna från producenterna. Kunderna är mindre priskänsliga, det är mer status att handla lokalt, men det är mindre socialt, dvs. kunderna hämtar varorna snabbt. I Ragunda vill kunderna stödja de lokala producenterna, de flesta känner varandra och det blir en familjär stämning. Det blir en happening när det är hämtning, kunderna hämtar åt varandra och producenterna kan leverera åt varandra. Producenterna köper också av varandra.

Gårdsbudet utvecklar numera ett nytt system för småskaliga producenter som de säljer till olika kundsegment som gårdsförsäljning, marknad, prenumerationer,

²⁶ Stina Dahlqvist producent Långbergets gård och administratör för Reko-ring Ragunda, 2019-04-19

restauranger. Planen är att utveckla systemet så att det också går att hjälpa småskaliga producenter att gå tillsammans för att kunna sälja till offentliga verksamheter.

Foodlas systemlösning för Coop gör att producenten blir mer synliga för konsumenten genom s.k. story telling kring produkterna, gården, och att man kan förstärka detta med bilder. Foodlas system är geobaserat, dvs. när konsumenten knappar in sitt postnummer ska de producenter som finns lokalt dyka upp på webbsidan "Gårdsbutiken" på Coop.se. Alla varukategorier (utom bageri) kommer att finnas med. Det kommer vara enklare regelverk för de lokala producenterna jämfört med de större och etablerade leverantörerna, och andra krav kommer initialt att ställas på bl.a. emballage. Coops inköpsavdelning förhandlar med de stora producenterna under vissa s.k. "luckor" per år, men de lokala producenterna ska vara undantagna dessa luckor, d.v.s. få mer flexibilitet. Det kan vara säsongbetonat utbud. Den här typen av relation som skapas mellan de småskaliga producenterna, Coop och mellanhanden Foodla bygger på en mer inkluderande affärsmodell²⁷. Den inkluderande affärsmodellen tillåter att mindre aktörer och större aktörer kan samarbeta på ett socialt och ekonomisk hållbart sätt.

6.2. Distributionskanalen

De undersökta mellanhänderna har olika funktioner i distributionskanalen, och vi ser även i denna korta studie hur de hinner förändras. Sammantaget argumenterar fallen för sin roll som mellanhand, men rollfördelningen är olika, oklar – och förändras över tiden.

Gården direkt riktar sig som traditionell grossist till butiker och restauranger, och sköter beställningar via säljare på plats i butiker/restauranger i Storstockholm. **Smaka på Västmanland** har ändrat sin distributionskanal från att ha en kooperativ butik till att använda sig av den lokala grossisten Mälardalens frukt och grönt. Många av deras medlemmar har även en direktkanal via gårdsbutik eller direktförsäljning via hemsidan. Anledningen till att man nu vill använda sig av en grossist är att marknaden har förändrats sedan starten 2012: *"Då var närproducerat och lokal mat inte inne. Men genom att starta en butik fick vi ett skyltfönster. 2019 är läget något annat, t.o.m. ICA-Maxi vill ha lokalproducerat. Nu måste vi ändra inriktning och bli mer effektiva. Det är nu grossisten kommer in. Vi är många små producenter, mikro-företag och en del större. En lokal grossist är snabb att ta in produkter."*²⁸

²⁷ Detta kallas i litteraturen för *inclusive business modell*. En inkluderande affärsmodell är en kommersiellt livskraftig modell som gynnar inkludera små producenter på ett hållbart sätt i förädlingskedjan. Används bl.a. av FN (<http://www.fao.org/home/en/>).

²⁸ Lena Ryberg-Ericsson. Initiativtagare till och ordförande i Smaka på Västmanland och producent och ägare av Köpings musteri, 2019-09-26

Plattformen **Reko-ringar** utmanar traditionellt kanaltänkande genom att vara en hybridkanal som riktar sig till medlemmar i en grupp och skapar direktkontakt mellan medlemmarna (kunderna) och producenterna. Kontakten sker via Facebook där kunderna ”bokar upp” vad de vill köpa och betalar i förväg. Producenterna och kunderna träffas sedan fysiskt vid utlämningsställena ”face-to-face”, d.v.s. fokus ligger på att förkorta kedjan. Reko-ringarnas lokala grupp sköts av frivilliga administratörer, varje grupp för sig. I några fall är administratörerna betalda. Administratörerna ansvarar för att ”godkänna” och släppa in medlemmarna i ringen. Det kostar inget att vara med som producent eller konsument. Det är upp till varje ring att definiera sina riktlinjer och viss variation förekommer. Riktlinjerna bestäms av ringens administratörer. Både konsumenter och producenter kan ta initiativet att skapa ringarna. Producenterna har en egen sluten grupp där de kan diskutera t.ex. frågor kring utlämningen eller utformning av annonserna.

I e-handelsbutikerna, som t.ex. *Mylla Matmarknad*, har mellanhanden kontakten med producenten respektive kunden. Men kunden får transparent information kring producenten, produkterna och platsen dessa kommer från. Den här formen av distributionskanalen har fokus på det lokala.

Foodla har ändrat sin modell genom att kontakta Coop för att genom Coops e-handelslösning ta del av en samlad kanal med befintlig infrastruktur. Här har Foodla kunnat vända sig mot central inköpsenhet²⁹ De småskaliga producenterna får en direktare kanal till konsumenterna och kan bygga sitt varumärke genom ”Gårdsbutiken”.

Gårdsbudets nya systemlösning syftar till att kunna få småskaliga producenter att samarbeta i olika kanaler som t.ex. gårdsbutiker och marknader för att få upp volymer eller komplettera varandras produkter. Om man inte kan ta hela volymen själv som producent, kan man låta en annan producent vara medleverantör till samma kund.

6.3. Logistiska aktiviteter, resurser och partnerskap

Gården direkt startade som en traditionell grossist, med kontakt med producenter runt om i hela Sverige. De hyrde in sig på ett centrallager i Årsta där man försökte kundpacka och distribuera varor på ett effektivt sätt. Lokaler i Årsta var gemensamma med t.ex. Xtra Logistik, Martin servera, Linas matkasse. De erbjöd producenterna lagerhållning i Stockholm, ordertagning i butik/tele, rangering av varor, leverans till kund, fakturering till kund, finansieringstjänster via tredjepart, d.v.s. en helhetslösning för distribution och exponering mot dagligvaruhandeln.

²⁹ Om man skulle t.ex. arbeta med ICA anser man att man skulle behöva vända sig till varje enskild handlare.

I *Smaka på Västmanland* samarbetar medlemmarna (producenterna) och producenterna märker sina varor med ett klistermärke ”Smaka på Västmanland”. Den tidigare gemensamma kooperativa butiken har ersatts med ett samarbete med en lokal grossist. Grossisten hämtar upp varor hos producenterna, alternativt levererar vissa producenter själva till grossisten. Beställningar går via grossistens säljare som jobbar på fältet, telefon eller via grossistens hemsida.

Inom **Reko-ringen** startas två ringar per stad/område, där en är riktad till konsument och en till producent. I producentgruppen postas information och diskussion sker mellan producenter t.ex. kring utlämningen och olika event kopplade till den. I konsumentgruppen lägger producenter upp annonser där konsumenterna svarar med en kommentar vad de önskar att beställa. Producenten bekräftar genom att antingen gilla-markera eller svara med en kommentar. Endast inlägg som handlar om försäljning är välkomna och konsumenterna kan inte posta egna inlägg. Gruppens administratörer modererar och tar bort kommentarer som inte är kopplade till köp- och sälj. En annons kan inte ligga kvar utan ska alltid tas bort och förnyas inför varje nytt försäljningstillfälle. Kopplat till varje utlämningstillfälle skapas ett Facebook-event, med en påminnelse om vilket datum det är. Utlämningsfälen planeras till oftast till varannan vecka och har en bestämd dag, tidsintervall och plats. Utlämningsplatsen kan vara på en parkering. I vissa fall har kommuner hjälpt till med ett utlämningsställe. Utlämnningen sker under bestämda dagar t.ex. varannan vecka. Utlämnings tiden hålls så kort som möjligt t.ex. 30 minuter.

En Reko-ring organiseras via Facebook och i vissa fall via Local Food Nodes (lokal matnod). En del Reko-ringar har valt Local Food Nodes av etiska eller idealistiska skäl. Dessa ringar vill inte vara beroende av Facebook och ”amerikanska marknadskrafter, etc.” En nackdel som några producenter ser med Local Food Nodes är att man tappar den personliga relationen mellan konsument och producent som ges av Facebook. Food Nodes blir mer som en webbshop där man klickar i att man vill ha t.ex. potatis, gurka och ägg. Fördelen för producenten är att administrationen är lättare t.ex. kan man skriva ut listor på vem som har beställt vad, vilket gör att det t.ex. blir enklare att packa.

Men p.g.a. långa avstånd och få invånare i glesbygden, så verkar inte Reko-ringar fungera lika bra i glesbygden. I glesbygden är infrastrukturen inte så utvecklad, t.ex. så har postbussar lagts ner. Behovet av samarbete verkar öka, och det krävs att man samarbetar mer. I glesbygden samarbetar flera producenter med varandra för att t.ex. transportera varor åt varandra. Här efterfrågar administratörerna att riktlinjer eller kontrakt utvecklas för att reglera t.ex. vad som händer om en kund inte hämtar varorna eller om något skadas. Man måste därför kunna erbjuda kunderna mer värde när de kör och hämtar, t.ex. kvällsöppet på biblioteket, ett föredrag el. dyl.

Mylla Mat har gått från ett fullsortimentslager till ett mycket mindre sortiment där man lagerhåller ett 50-tal artiklar. Mylla Mats ändrade produkt/värdeerbjudande från fullsortimentshandel till matkassar har medfört en avsevärt förenklad logistisk planering och hantering. Även producenterna vet längre tid i förväg vilka produkter som ska finnas i matkassen olika veckor, och volymen för producenten blir högre varje gång. Det nya upplägget minimerar svinn (och eventuellt svinn får Stadsmissionen hämta). Varje vecka marknadsförs en producent lite extra på hemsidan. Inleverans till lagret sker i samarbete med en grossist, men vissa stora producenter levererar själva till lagret i Malmö. Mylla mat packar sedan antingen själva kassarna, eller tar hjälp av volontärer och idrottsföreningar. Det finns ett stort intresse att hjälpa till. Idrottsföreningar får en viss procent av försäljning, och på detta sätt stöttar Mylla den lokala ungdomsidrotten. Hemtransport till konsumenten görs genom transportbolaget Move by Bike, alternativt så hämtar kunden själv vid utlämningsställena i Malmö och Lund. Mylla Mat letar också samarbetspartners för att starta nya utlämningsställen tillsammans med lokala aktörer, t.ex. Smedjan i Hjärup.

Gårdsbudets ursprungliga idé var att konsumenten via en app skulle kunna beställa direkt av lokala producenter och sedan få alla varorna hemkörda. Producenterna skördade först när konsumenten hade gjort en beställning, och varorna skulle aldrig ligga mer än ett dygn på lagret. Gårdsbudet fick dock inte upp lönsamheten i den verksamheten, men fick god kontakt med ett antal producenter. Dessa producenter behövde sedan hjälp med att förenkla planering och administration av sina verksamheter istället. Gårdsbudet började därför utveckla ett IT-system som ska kunna användas av producenter, enskilt eller i grupper. Producenterna ska kunna sälja sina varor till konsumenter eller företag, och kunderna ska kunna göra förbeställningar via en hemsida. I IT-systemet skall det också finnas ett kassasystem som producenterna ska kunna använda i sina gårdsbutiker eller på marknaden. Det mesta av funktionalitet i systemet är annat en ren orderadministration. Istället är det nya att producenterna ska kunna göra allt från att planera, via skörda/slakta, till att ta betalt i systemet. Funktionaliteten stödjer med andra ord planering inför kommande säsong/period, skörd/produktion från t.ex. enskilda fält, paketering/orderplock. För försäljning på t.ex. en marknad skall finnas kassasystem för olika betalningsmedel, betalningsfördelning på flera producenter så att en order kan splittras upp, men även att en betalning kan splittras upp. Funktioner finns för synkronisering med bokföringssystem. Man kommer under sommaren 2020 att starta upp med grönsaksodlare, och därefter kommer köttproducenter att läggas till. För kött, som innefattar slaktning, är logiken något annorlunda och systemet behöver anpassas.

Foodlas affärsidé var initialt lik Gårdsbudets: producenter lade upp sina livsmedel till försäljning via annons på appen, och köparna sökte bland varor samt fick information om vilken producent som fanns närmast i området. I säljarens

annons angavs var varan kunde hämtas upp och hur den kunde betalas. Även om man såg intresse för idén, lyckades man inte lösa logistiken:

*”Hela branschen försöker lösa önskan från konsumenter att köpa mer lokalproducerat. Intresset har växt enormt. Inte minst med tanke på det starka intresset för Reko-ringarna. Flera lösningar startades på marknaden för direktförsäljning, men det är svårt att ändra konsumentbeteende. Konsumenten är för bekväm. Det är svårt att bygga upp en ny kanal med egen logistik. Det är dyrt och svårt”.*³⁰

Därför valde Foodla gå vidare med att utveckla en plattform för Coop. Det är en e-handelslösning för att kunna sälja lokalproducerat genom Coops ordinarie onlinebutik och med befintlig logistiklösning. Sedan februari 2020 är lösningen i gång för småskaliga producenter med leverans i Storstockholm. På Coop.se finns det möjlighet för producenterna att lägga upp sina prissatta varor och berätta om sig själva. Konsumenterna kan därefter lägga en beställning som vanligt och dessa hamnar i varukorgen. Producenten kan få realtidsinformation om beställningar och sedan leverera en gång i veckan till Coops centrala e-handelslagar i Kungens kurva. Producenterna står själva för frakten till Kungens kurva, men flera småskaliga producenter i samma område samarbetar ibland med att samköra till Kungens kurva vilket ger skalfördelar och sänker kostnaderna för de inblandade. Beställningarna aggregeras under en veckas tid och utkörning till konsument sker en till två dagar per vecka genom Coops befintliga distribution av matkasse eller beställningar på salutorget (e-handel). Tanken är att ”Gårdsbutiken” ska rullas ut till hela Sverige så småningom, dock med lite olika utseende i de olika regionerna.

6.4. Betalningsflöde, intäcksströmmar och kostnadsstruktur

Gården direkt ägdes av flera affärsänglar från olika branscher. Man fick betalt via pålägg, och jobbade aktivt med att reducera kostnader: man har minskat fasta tillgångar som fordon och anställda samt rörliga som lager och service till kund. Grossistens kunder kunde få en leverans med upp till 50 leverantörer på samma faktura, vilket underlättar för butikerna som slipper krånglig administration. Fri frakt erbjuds för orders över 25 000 SEK. Man arbetade även med finansieringstjänster.

I **Reko-ringarna** bestäms priserna på varorna av producenterna själva. Kunder bokar önskade varor och betalar i förväg oftast genom Swish. Producentens administrationskostnad består av att lägga upp varorna på Reko-ringens sida på

³⁰ Johan Gabrielson, Grundare och ägare, Foodla, 2019-05-02

Facebook eller Matnoden, samt att ha kontakten med respektive kund. Kostnaden för att packa varor och transportera dessa till utlämningsstället tillkommer. Producenterna tar bara med de varor som är sålda till utlämningsstället, dvs. det blir inget svinn (vilket kan ske om mat står en hel dag på en marknad). En viktig regel för Reko-ringar är att ingen merförsäljning eller betalning få ske på utlämningsstället, då det i så fall behöver tillstånd för torghandel. Det är producentens ansvar att reglerna kring livsmedel, redovisning och skatt följs, inte Reko-ringens.

Producenterna upplever sig få bättre marginaler med Reko-ring, men många producenter sägs vara medlemmar i flera Reko-ringar för att få större avsättning:

”Det finns möjlighet för småskaligt att vara lönsamt. Det gäller att ha de rätta samarbetena. Jämfört med t.ex. en gårdsbutik innebär Reko-ringar en vinst. Jag vet vad jag har sålt, jag vet att kunderna kommer, leveransen är under en koncentrerad i tid.”³¹.

”Typisk Boråsproducent är enmansföretag som kör 20–100% av sin inkomst från Reko-ringar. Storleken varierar från mikro-mikro till företag med 3–4 anställda. Flera producenter har flera ben att stå på. Tack vare Reko har en del producenter skalat upp och fått bättre lönsamhet. Som producent har man också blivit bättre på kundkontakter och att sälja vilket inte var så vanligt för 10 år sedan”³² ³³

När det gäller kostnadssidan, är dock bilden att en hel del aktiviteter inte ses som kostnader, utan den tänkta lönsamheten bygger på ”sweat equity”:

”En del producenter ser inte varför de skulle köpa in t.ex. transporter. De ser inte egen tid som en kostnad.”³⁴

”Marginalerna är bättre på Reko-ring för man kan sälja styck och ta ut högre kilopris än för köttlådor. Styck 4000 kr jämfört med låda 1800 kr för samma antal kg. I början sålde vi för 50–100 kr/kund och nu 150–200 kr/kund då vi erbjuder mer paket. Men hobbyodlare dumpar priserna och tänker inte alltid på moms och arbetsgivaravgifter. Största kostnaden är distribution, dvs. körningar till utlämningsställena för Reko-ringar. Därefter förpackning och administration kring order och fakturering.”³⁵

I **Mylla Mats** ursprungliga affärsmodell tog man fram till 2019 risken i de fall inte en producent kunde leverera som utlovat. Men med nya affärsmodellen (matkassen) kan man idag laborera med matkassens innehåll. Upplägget ger bättre framförhållning till producenten, genom att man kan planera vilken vecka

³¹ Oskar Lorentzon, administratör Reko-ring Borås, 2019-04-03

³² Oskar Lorentzon, administratör Reko-ring Borås, 2019-04-03

³³ Den vanligaste ökningen av lönsamhet ligger i spannet 1 – 25 % men det är också 20% som har en ökning som är större än 50% enligt ”Utvärdering av REKO-ring Sjuhärad 2020.” 28 producenter svarade på enkäten. Hela 89% av de svarande producenterna anger att Reko-ring gett en ökad omsättning, varav 46% en stor ökning.

³⁴ Oskar Lorentzon, administratör Reko-ring Borås, 2019-04-03

³⁵ Stina Dahlqvist, Administratör Reko-ring Ragunda, 2019-04-19.

producentens varor ska finnas i kassen. Detta sparar kostnader genom högre volymer per inköp, och färre stopp för att hämta varor,

Gårdsbudets ursprungliga affärsmodell innebar att producenterna själva bestämde sina priser och uppdaterade sitt sortiment, medan Gårdsbudet endast samordnade transporten hem till konsument. Tanken var att ta bort dyra mellanhänder och gör det enklare för producenter att få en mer rimlig ersättning för sitt arbete samtidigt, som konsumenten fick tillgång till lokala varor till priser som motsvarar den vanliga gårdsbutiken eller marknaden. Affärsmodellen byggde på att prislappen för konsumenten låg cirka 15 procent över gårdsbutikernas normala prissättning, och att detta skulle täcka kostnaderna för packning och hemleverans. Men Gårdsbudet fick inte tillräcklig volym för att bli lönsamma, utan ändrade upplägg. Prissättningen i det nyutvecklade systemet bygger på transaktionsavgifter för både producent och konsument: En lägre procentuell transaktionsavgift läggs på företagets försäljning, och en liknande procentuell transaktionsavgift på konsumenternas kortbetalningar i kassasystemet. För konsumenters beställning via hemsidan var inte avgiften definierad än vid intervjun.

Med **Foodla** kommer producenten inledningsvis att betala en månadsavgift till Foodla för att använda systemet. När volymen ökar kan det kanske komma att vara baserat på försäljningsvolym istället. Coop kommer att sätta priserna mot konsument och ha avtal med producenterna. Foodla diskuterade med producenterna i Coop-piloten om logistiklösningen och avtal, men inget var klart vid intervjutillfället. Producenterna, som Foodla har varit i kontakt med, menar att det är svårt för konsumenten att göra skillnad på varför en lokalproducerad produkt är intressant jämfört med en annan och varför priset är något högre. Coop:s e-handel erbjuder större kundunderlag och volym jämfört med att sälja via Reko-ringar där man ibland får köra långa sträckor till ett utlämningsställe, med relativt liten volym.

6.5. Motivation och utvecklingsplaner

Den underliggande motivationen för de intervjuade mellanhänderna skiljer sig åt. Medan vissa verkar väldigt affärsorienterade och ändrar affärsmodell för att få lönsamhet, verkar andra motiveras mer ideologiskt:

”Att kunna leva på gården, levande landsbygd, närproducerat, nätverket med andra producenter och direktkontakten med konsumenten. Reko-ringar ger dessa möjligheter. Reko-ring är en möjlighet för småskaliga producenter att testa marknaden, att börja våga sälja och utveckla produkter. En del vill förbli små, andra växer och kan börja leverera till ICA. Det finns inget krav på en bestämd volym eller streckkoder (som kostar fler tusen per år och som är en förutsättning

för att bli leverantör till t.ex. livsmedelskedjorna). Att ha möjlighet att arbeta deltid för att kunna finansiera t.ex. en utlandsresa en gång om året.”³⁶

Det finns också de mellanhänder som har tydlig tillväxt i tankarna, och satsar på en lösning de kan skala upp också internationellt. **Foodla** vill sprida plattformen både till övriga Norden, men även andra länder. Man tittar också, tillsammans med två matkluster, på att utveckla en app för en webblösning kopplat till utlämning vid t.ex. Bondens marknad. Detta skulle likna Reko-ringar, men med enklare hantering av beställningar och betalningar än via Facebook.

Sortimentet, en central del av värdeerbjudandet, är något flera av mellanhänderna har laborerat med. Frågan är huruvida man skall ha ett bredare sortiment där kunderna själva får beställa från, eller om man skall ha ett fast definierat erbjudande som en matkasse. Olika aktörer har rört sig åt olika håll, antingen för att öka volym (brett sortiment), eller för att göra affären enklare logistiskt att hantera (matkasse): **Smaka på Västmanland** har t.ex. startat ett projekt tillsammans med Coompanion kring abonnemang av matkassar och **Mylla Mat** gick från brett sortiment till matkassar. **Gården direkt** hade istället planer på att samarbeta med matkassaföretag som sökte efter partner för att sälja styckvis, dvs. mer traditionell e-handel. Genom detta hoppades de få bättre marginaler och direktare kontakter med konsument. Ett sådant upplägg skulle dock kunna innebära andra utmaningar som att plocka till konsument än till butik³⁷.

En annan utveckling gäller ökad satsning på större kunder, såsom offentliga inrättningar. När **Gårdsbudet** kommer att lansera sitt nya system till sommaren 2020 vänder de sig i första hand till småskaliga producenter, men tänker i framtiden utveckla de funktionaliteter som passar för upphandling till offentlig verksamhet. Även Reko-ringars administratörer tror på denna utveckling: *”Den viktigaste åtgärden för framtiden - även om den inte realistisk fullt ut - är att handla från producenter där du bor. Korta avstånd och nära relationen mellan producent och konsument. I södra Sverige finns det möjlighet i alla fall med närhet till städerna. Borås kommun utvecklar just nu en hubb för inköp av lokalproducerad mat till skolor annan kommunal verksamhet. Om inköpet ligger på mindre än 500 000 under ett antal år gäller inte Lagen om offentlig upphandling, vilket kan passa småskaliga producenter. Kommunen har börjat köpa in mer lokal mat redan nu. Med hubben förenklas logistiken och möjliggör för mindre producenter att sälja direkt till kommunen. Flera liknande kommunala hubbar finns på andra platser t.ex. Ystad.”³⁸*

³⁶ Stina Dahlqvist, producent Långbergets gård och administratör för Reko-ring Ragunda, 2019-04-19

³⁷ Gården direkt köptes upp av Fodi, som senare gick i konkurs. Gården direkt lever idag vidare med andra ägare.

³⁸ Oskar Lorentzon administratör och rådgivare på Hushållningssällskapet på Reko-ring Borås, 2019-04-03

För framtiden tar en del av respondenterna upp behovet av att öka samarbete, avtalsfrågor och kunskap:

”Ser fler samarbete mellan producenter i framtiden. Att t.ex. samdistribuera, att ge gemensamma bud till kommunen. Dock inte som föreningar utan som enskilda företag men med gemensam leverans. Också samarbete kring inköp av t.ex. förpackningsmaterial som burkar eller insatsvaror som socker. Behöver hjälp med den fysiska distributionen. Allt från fordon, kylkedja, säkerhet vid utlämningsplatserna. Lådor för att hålla kyla. Distribution i glesbygd är en utmaning då DHL har dragit in rutter och postbussen inte fungera. Behöver skrivas avtal mellan producenterna kring gemensam distribution och transport, t.ex. vad händer om frysen går på bilen eller att konsumenten inte kommer till utlämning. Vad att göra med varorna då?”³⁹

Smaka på Västmanland har ett utbildningsinitiativ inom projektet Nära Mat. De har också samarbete med andra regioner som Vreta Kluster i Östergötland och linkande regionala initiativ i Storbritannien.

Överhuvudtaget efterfrågas rådgivning och utbildning av producenterna inom företagande av flera av de intervjuade mellanhänderna. *”Det efterfrågas mer rådgivning för att utveckla producenterna från flera regioner. Det skulle ge möjligheten för producenter att lyftas sig till en mer professionell nivå och för att kunna tjäna mer pengar”⁴⁰.*

³⁹ Stina Dahlqvist, producent Långbergets gård och administratör för Reko-ring Ragunda, 2019-04-19

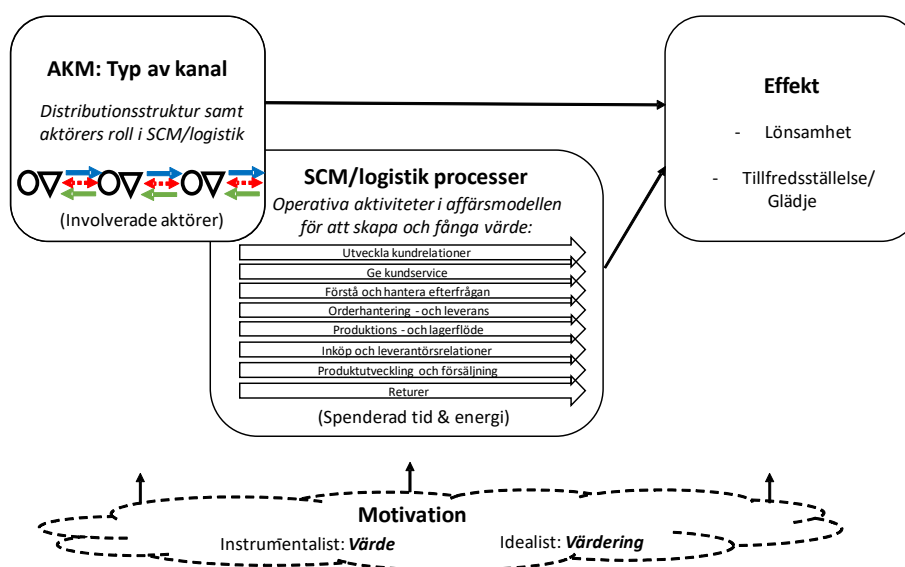
⁴⁰ Lena Ryberg-Ericsson. Initiativtagare till och ordförande i Smaka på Västmanland och producent och ägare av Köpings musteri, 2019-09-26

7. ERFARENHETER FRÅN ENKÄTER: PRODUCENTERS AFFÄRSMODELL- TYPER OCH LOGISTIKUPPLÄGG

Detta kapitel beskriver resultatet från enkätstudien där producenter fick svara på sina erfarenheter från olika typer alternativa matkanaler, affärsmodeller och logistikupplägg kopplad till hur de upplevde att spenderad tid och energi (på olika logistikaktiviteter) påverkar deras upplevda lönsamhet och tillfredsställelse.

7.1. Inledning

För att bredda studiens empiri och förankring i näringen, så kompletterades intervjuerna med en bred enkät till olika producenter. Enkäten besvarades av 286 producenter som utnyttjar olika alternativa matkanaler (se kapitel 4.3 för mer om studiens genomförande). Enkäten försöker för olika typer av alternativa korta matkanaler fånga hur aktörernas upplevda spenderade tid och energi (på olika logistikaktiviteter) påverkar deras upplevda lönsamhet och tillfredsställelse. Vi försöker även förstå om producentens bakomliggande motivation kan påverka lönsamhet och tillfredsställelse/glädje (se figur 7.1).



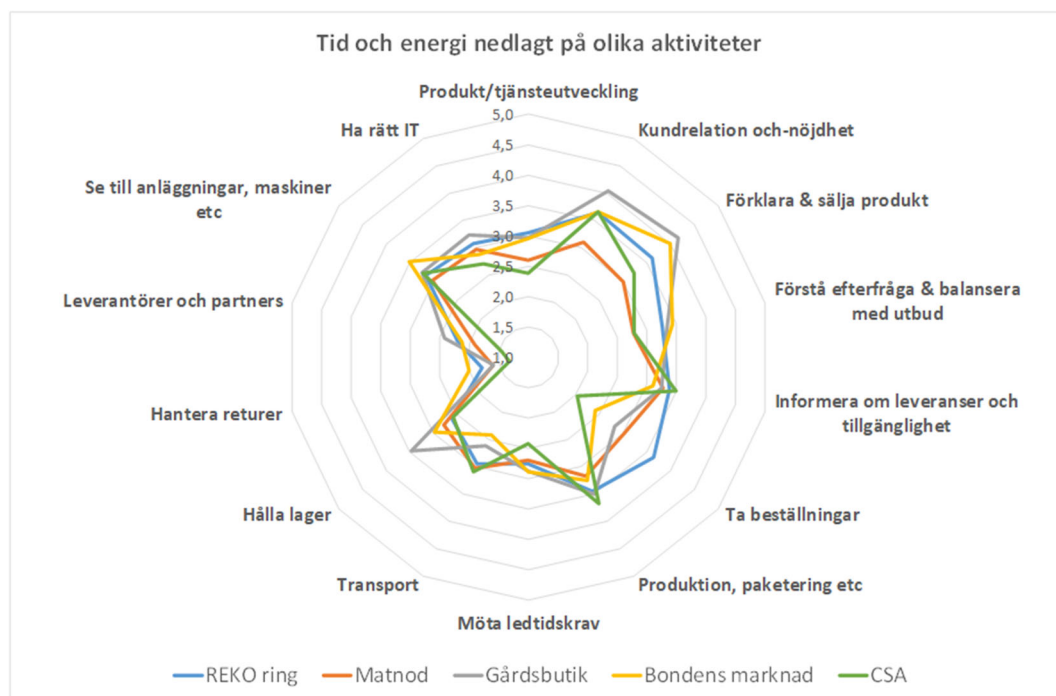
Figur 7.1: Typ av alternativ kort matkanal (AKM), dess SCM/logistik-processer och underliggande motivation kopplad till olika effekter som lönsamhet och tillfredsställelse.

7.2. Tid och energi som spenderas på logistikaktiviteter i olika kanaler

För var och en av de olika kanalerna frågade vi respondenterna om man⁴¹ spenderar mycket tid och energi på olika aktiviteter som förknippas med logistik och Supply chain management (t.ex. Cooper et al, 1997).

Ett antal generella observationer kan göras för alla kanalerna (Figur 7.2). För det första verkar mer tid och energi spenderas på aktiviteter som fokuserar på kundrelation och kundnöjdhet, samt försäljning. Mer tid och energi läggs också på att ge leveransinformation samt att hantera produktion och förpackning. Minst tid och energi lägger man på att hantera returerna, möta leveranskrav, och att utveckla produkter och tjänster.

För det andra så verkar vissa aktiviteter vara ungefär lika viktiga för olika kanaltypers producenter, medan andra aktiviteter visar större skillnader. Detta indikerar att olika kanaler innebär olika lösningar och har olika mycket fokus på logistik och SCM. Större skillnader finns för hur beställningar tas emot, hur man förklarar och säljer produkter, hur man skapar kundrelation och kundnöjdhet, och i viss mån för lagring och transporter.



Figur 7.2: Tid och energi nedlagt på olika SCM/logistik-aktiviteter för olika AKM

En tredje observation är att producenter som använder CSA, och till viss mån Lokala matnoder, verka spendera mindre tid och energi på SCM/logistik-

⁴¹ själv eller någon i organisationen

aktiviteter, medan de som jobbar med Gårdsbutiker och Reko-ringar generellt lägger mer tid. En skillnad mellan t.ex. CSA och Reko-ringar gäller tid och energi spenderade på att ta emot beställningar. Att CSA:s prenumerationsmodell drastiskt minskar detta arbete verkar ”logistiskt logiskt”, medan Reko-ringars plattform ser ut att kräva avsevärt mer tid och energi.

För att bättre förstå skillnader mellan olika AKM, och den tid och energi deras producenter spenderar på olika SCM-aktiviteter, så gjordes även en djupare statistisk⁴² analys av enkät-datan. 19 olika beroende variabler användes som beskrev hur man uppfattade spenderade tid och energi på olika SCM/logistikaktiviteter. I analysen⁴³ studerades sedan skillnader mellan kanaltyperna. Svartalternativen på de ställda frågorna går ifrån 1 (mycket lågt) till 5 (mycket högt).

Om man ser bara till medelvärdet över alla kanaltyper, så spenderar producenterna mindre tid och energi på SCM-aktiviteter som man kan kalla mer traditionell logistik, och mer tid och energi på de SCM-aktiviteter som ligger närmare traditionell marknadsföring. Om man jämför de olika kanaltyperna, så indikerar det att producenter som arbetar med CSA spenderar minst tid och energi på de aktiviteter vi mätte (medelvärde=2.79) medan de som har gårdsbutiker spenderar mest tid och energi (medelvärde=3.18).

Tabell 7.1 redovisar medelvärdena för varje undersökt aktivitet samt totala medelvärdet för aktivitet och kanaltyp. Vi ser från medelvärdena att den aktivitet som man uppfattar man lägger minst tid på är att *hantera retur* (medelvärde=1.71) följt av transporter (medelvärde=2.08) och *produktion mot kundorder* baserat på kundefterfrågan (medelvärde=2.53). Å andra sidan är den aktivitet de olika producenterna rapporterar att de lägger mest tid och energi på är att säkerställa *kundnöjdhet* (medelvärde=4.03), följt av *kundkommunikation* (medelvärde=3.70). Totalt för alla kanaltyper indikerar respondenterna att de spenderar tredje mest tid och energi på *”bearbeta produkter innan försäljning”* (medelvärde=3.64) och var klart över totala medelvärdet (3.02) när det gällde att *”hantera kundrelationer”* (medelvärde=3.26).

⁴² Welch ANOVA användes eftersom den metodansatsen inte gör några antagande om lika gruppstorlekar eller homogena varianser (Welch, 1951). Några av huvudantaganden för att använda ANOVA var nämligen inte uppfyllda när vi undersökte vår data, t.ex. indikerade Levene’s test att varianser inte kunde antas vara lika. Detta innebar att användandet av F-test i ANOVA inte skulle vara korrekt för att utvärdera en models robusthet, och att Welch ANOVA används istället.

⁴³ Analysen visar ett signifikant värde ($p < .10$) för 8 av aktiviteterna (4, 7, 9, 11, 13, 15, 18, and 19, se tabell 7.1 nedan för beteckningar) medan alla andra var signifikanta ($p < .05$) med Welch test. De följdes upp med en post-hoc jämförelse med Games-Howell-test som inte antar likvärdiga varianser eller urvalsstorlekar.

Tabell 7.1. Tid och energi nedlagt på olika SCM/logistik-aktiviteter för olika AKM (Welch ANOVA and Games-Howell Post-hoc test).

	REKO ring = A	Matnod = B	Gårdsbutik = C	Bondens marknad = D	CSA = E	Medel totalen:
1	3.36 (AB*)	2.61 (BC*** BD)	3.71	3.25	3.28	3.26
2	3.00	2.57 (BC***BD**)	3.36	3.33	3.00	3.11
3	3.92	3.61 (BC**)	4.36	4.07	4.03	4.03
4	3.39	3.28	3.26	3.11	3.50	3.26
5	3.42	2.83 (BD*)	3.34	3.58 (DE)	2.87	3.28
6	3.39 (AE)	2.93	3.36 (CE*)	3.38 (DE*)	2.52	3.19
7	2.75	2.70	2.88	2.89	2.42	2.77
8	3.64 (AC*) (AD***) (AE***)	3.02 (BE*)	2.83 (CE)	2.41	2.03	2.75
9	2.94	3.02	2.62	2.42	3.10	2.74
10	3.28	2.84	3.34	2.84 (DE*)	3.61	3.12
11	3.61	3.51	3.67	3.66	3.74	3.64
12	2.61 (AC*)	2.78 (BC)	3.47 (CE)	2.97	2.58	2.95
13	2.78	2.56	2.64	2.52	2.03	2.53
14	2.19 (AE)	1.91	2.41 (CE**)	2.12 (DE*)	1.45	2.08
15	3.06	2.60	2.97	2.96	2.39	2.84
16	3.61	3.00 (BC***) (BD***)	4.16 (CE**)	4.00 (DE*)	3.23	3.70
17	1.78	1.60	1.59	2.00 (DE*)	1.32	1.71
18	3.17	3.02	3.24	3.52	3.23	3.27
19	3.08	2.98	3.24	2.88	2.71	2.99
	Medel totalen: 3.10	2.81	3.18	3.07	2.79	3.02

Om jag bara tänker på kunder och produkter relaterade till **denna AMK**, skulle jag säga att vi [jag själv eller någon i min organisation] spenderar mycket tid och energi på att:

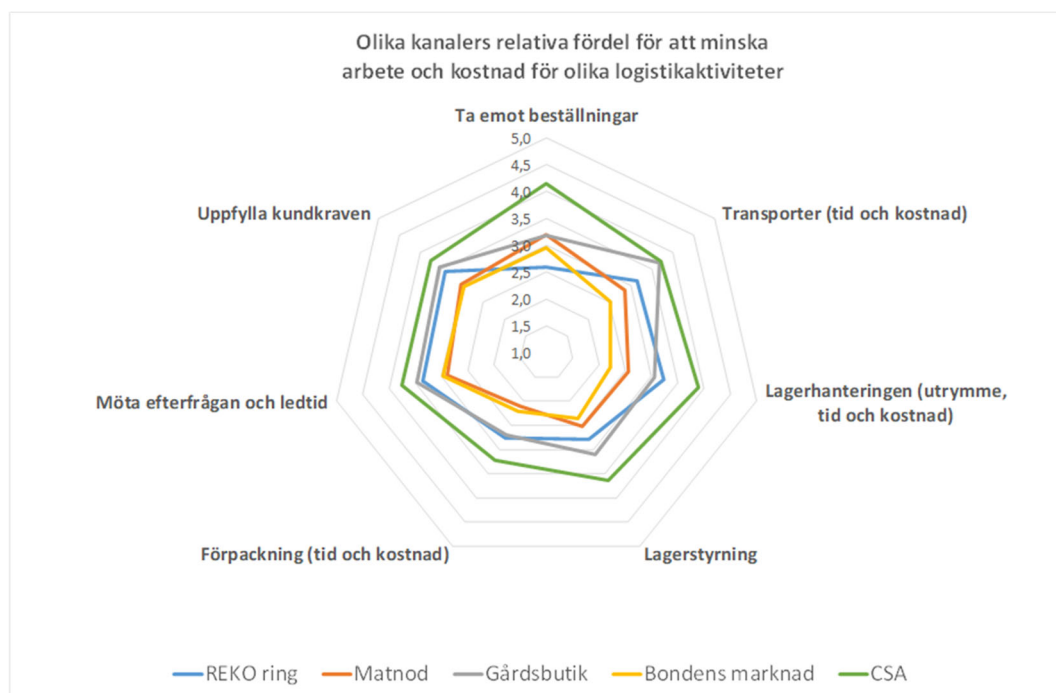
- 1 Hantera kundrelationer
- 2 Förstå kundernas efterfrågan
- 3 Se till att våra kunder är och förblir nöjda
- 4 Informera kunder om leveransdatum eller produkttilgänglighet
- 5 Matcha utbud och efterfrågan
- 6 Förstå vad eller när kunderna ska köpa för att kunna ha det redo att leverera
- 7 Möta kundernas ledtidskrav
- 8 Ta emot beställningar från kunderna innan frakt
- 9 Lösa transporten av varorna till kunderna
- 10 Se till att vi har ett stabilt flöde av produkter tillgängliga för våra kunder
- 11 Bearbeta produkter innan jag kan sälja dem (t.ex. tvättning, förpackning, paketering)
- 12 Hålla lager för att kunna uppfylla kundens ledtidskrav
- 13 Producera mot kundorder efter kunden beställt och kunna uppfylla kundens ledtidskrav
- 14 Arbeta med leverantörer & partners för att få dem att leverera det vi behöver
- 15 Förstå och utveckla nya produkter eller tjänster kunderna vill ha
- 16 Berätta, förklara och/eller sälja produkten till kunder
- 17 Hantera returerna (t.ex. att ersätta mat som inte var färsk; kund fick fel artikel etc)
- 18 Se till att våra anläggningar, maskiner och annan utrustning som behövs fungerar
- 19 Ha rätt informationsteknologi som skapar konkurrensfördel i den här kanalen

Not: Medelvärdet för frågor och AKM. Bokstäver i parenteser indikerar en signifikant skillnad mellan två AKM baserat på en Games-Howell post hoc test där: ingen asterisk motsvarar p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Tabell 7.1 visar också signifikanta skillnader mellan olika kanaltyper (något som indikeras med parenteser). Till exempel: första kolumnen för aktivitet 1 (hantera kundrelationer) visar en statistisk signifikant skillnad⁴⁴ mellan hur mycket tid och energi som producenter med Rekoring (A) (medelvärde 3,36) respektive Matnod (B) (medelvärde 2,61) spenderar på att *hantera kundrelationer*. På motsvarande sätt för samma aktivitet (andra kolumnen), ser vi att Matnoder (B) spenderar signifikant mindre tid och energi (medelvärde 2.61) än Gårdsbutiker (C) (medelvärde 3.71) och Bondens marknad (D) (medelvärde 3.25). Totalt kan vi observera 26 exempel med signifikanta skillnader i dessa parvisa differenser för olika SCM-aktiviteter och kanaltyper. I slutändan indikerar detta tydliga skillnader mellan hur olika kanaltyper organiserar sina affärsmodeller med speciellt fokus på logistik och SCM.

7.3. Uppskattade effekter av spenderad tid och energi

Nivån av upplevd spenderad tid och energi är en typ av observation. Eftersom kanaltypen, de olika alternativa korta matkanalerna, innebär olika affärsmodeller med behov av olika logistiska konfigurationer, så fick respondenterna värdera om respektive kanaltyp bidrog med att minska den tid och kostnad som de spenderade på olika SCM/logistik-aktiviteter (Figur 7.3).



⁴⁴ Skillnaden är signifikant ($p < .05$ vilket visas genom en asterisk (*)).

Figur 7.3: Olika kanaltypers upplevda relativa fördel att minska tid och kostnader.

Denna översiktliga analys beskriver CSA som den kanaltyp som tydligast anses minska logistikarbetet, medan Bondens marknad och Matnoder uppfattas omvänt. CSA's prenumerationsmodell skulle förmodligen kunna förklara det mesta av detta. Denna affärsmodell flyttar även det mesta av risken för efterfrågan och utbud (skörd) till kunderna, något som gör att behovet av säkerhetslager minskar. Både Reko-ring och Gårdsbutik, placerade i mitten, har speciella karaktärsdrag. Reko-ring uppfattas inte speciellt effektiva i hur beställningar tas emot, medan Gårdsbutiken uppfattas väldigt effektiv för transporter (något som ju förklaras av att kunderna själv kommer till butiken för att köpa varorna och själv transporterar dem hem).

Om spenderad tid och energi är en sak, så är en annan vilken effekt man får ut. För att fånga relativ effekt, så fick man inom respektive kanal uppskatta om man ansåg sig bättre på olika SCM/logistik-aktiviteter jämfört med andra producenter inom samma kanal. Att sedan relatera hur mycket tid och energi man lägger på en aktivitet, med hur konkurrenskraftig man anser sig vara (figur 7.4), ger en grov bild av vilka aktiviteter som de olika kanalernas producenter verkar

- göra effektivt (segment I): man spenderar relativt lite tid och energi men anser sig vara konkurrenskraftiga
- antingen tycka vara oviktiga eller inte till fullo förstår betydelsen av (segment II)
- spendera mycket tid och energi på vilket resulterar i att man är konkurrenskraftig (segment III)
- spendera mycket tid och energi på men ändå inte lyckas bli konkurrenskraftiga på (segment IV). Detta indikerar att antingen så är man inte speciellt effektiva eller inte kunniga i de aktiviteter som kopplar till logistik och SCM.

Generellt anser de olika kanalernas producenter att de både spenderar mer tid på, och anser sig framgångsrika på, de aktiviteter som är relaterade till kundrelationer och försäljning. Bilden är den motsatta för mer renodlade logistikaktiviteter som returhantering, samarbete och partnerskap, och att möta ledtidskrav etc.

Figur 7.4: Investerad tid och relativ effekt rörande logistik för olika kanaltyper.

För alla kanalers producenter så verkar returhantering uppfattas som något oviktigt, samtidigt som man anser sig sämre på det än konkurrenterna. (I jämförelse med nedlagd tid och energi verkar dock balansen bli ganska god).

Medan vissa AKM:s producenter uppfattar sig själva som mer konkurrenskraftiga (t.ex. Reko-ringar och Gårdsbutiker), så uppfattar andra matkanalers producenter sig som mindre konkurrenskraftiga (t.ex. Matnoder och

CSA). Matnoder och CSA har fler aktiviteter i segment II (oviktigt eller oförstått). En viktig reflektion är huruvida dessa aktiviteter verkligen är mindre viktiga för den kanalens affärsmodell, eller om producenterna i själva verket inte förstått deras betydelse. För CSA innebär förmodligen affärsmodellen att vissa aktiviteter är mindre centrala. En affärsmodell som bygger på prenumeration flyttar, som nämnts, efterfråge- och utbudsosäkerhet till kunden, och producenten kan i större grad leverera när det passar hen. För Matnodsproducenterna kanske förklaringen är den omvända (och relaterad till att dessa producenter verkar vara de av minst storlek och därigenom kan vi spekulera i att de är minst utvecklade inom logistik).

Går vi in på specifika aktiviteter, är gapet mellan å ena sidan spenderad tid och energi, och å andra sidan uppskattad konkurrenskraft, signifikant för vissa aktiviteter (markerade med rött kors i figur 7.3 och sammanfattade i tabell 7.2). För alla matkanaler så verkar producenterna spendera mer tid och energi på kundservice (aktivitet 3) än vad man får ut i konkurrenskraft. Alla spenderar också väldigt lite tid och energi på *returer* (aktivitet 17), med den svaga konkurrenskraft man får ut överensstämmer med den låga investeringen. För de flesta aktiviteter där vi ser en signifikant skillnad, så spenderar producenterna mer tid och energi än vad man tycker att man får ut i relativ konkurrenskraft (segment 4). Detta tolkar vi som att man antingen inte är effektiv i sin logistik eller saknar logistikkompetens. Att ge information om leveransdagar eller produkttillgänglighet (aktivitet 4) och att säkerställa ett jämnt produktflöde (aktivitet 10) är några exempel på där minst 3 (av de 5 undersökta) av kanaltypers producenter har utmaningar.

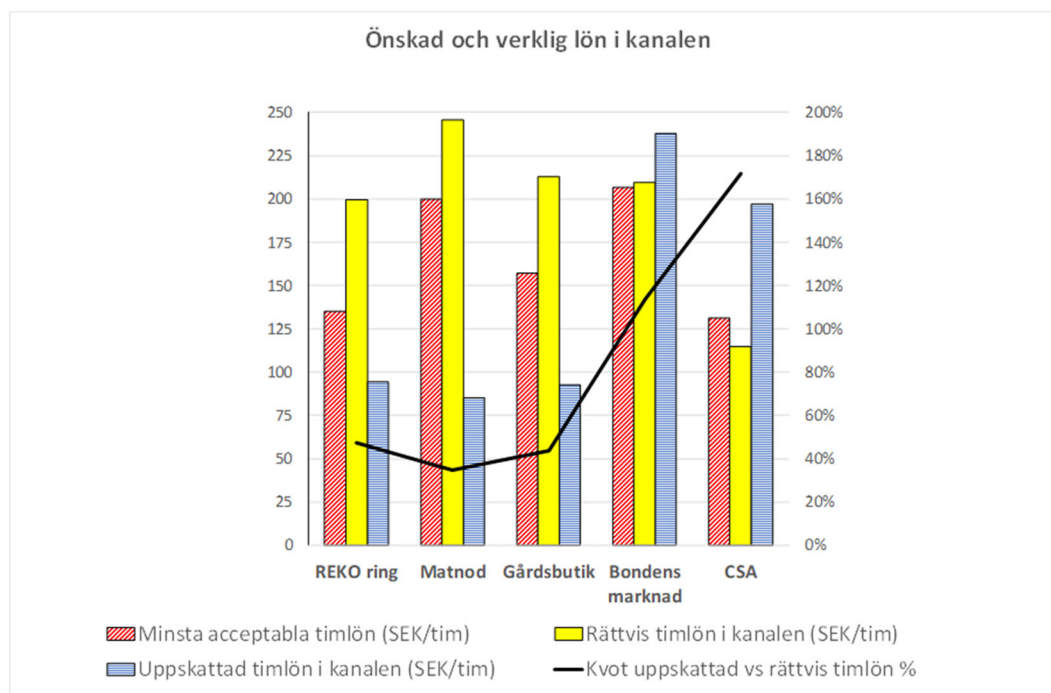
Tabell 7.2: Signifikanta skillnader mellan "Spenderad tid och energi" - "Bättre än våra konkurrenter" och konkurrenskraften av aktivitetens resultat.

Signifikanta skillnader (<0,05) mellan "Spenderad tid och energi" - "Bättre än våra konkurrenter"											
No.	Aspekt	REKO ring		Lokal matnod		Gårdsbutik		Bondens marknad		CSA	
		p	Medel	p	Medel	p	Medel	p	Medel	p	Medel
1	Hantera kundrelationer										
2	Förstå kundefterfrågan										
3	Hålla kunder nöjda	0,004	0,629	0,010	0,610	0,000	0,500	0,000	0,768	0,005	0,655
4	Informera om leveransdatum & tillgänglighet			0,029	0,561			0,022	0,362	0,004	0,724
5	Matcha utbud och efterfrågan							0,022	0,391		
6	Förstå kundefterfrågan för förbereda leverans							0,033	0,391		
7	Möta kunders ledtidskrav										
8	Ta emot kundorder före frakt	0,035	0,571								
9	Transport till kund					0,043	-0,352				
10	Skapa stabilt flöde av tillgängliga produkter			0,000	0,829	0,037	0,315			0,007	0,828
11	Produktberedning (t.ex. tvättning, paketering)							0,002	0,522	0,004	0,966
12	Hålla lager för uppfylla ledtidskrav					0,009	0,352	0,028	0,304		
13	Producera mot kundorder för uppfylla kundledtider					0,003	-0,462			0,036	-0,552
14	Arbeta med leverantörer & partners inför levererans			0,013	-0,415					0,001	-0,862
15	Förstå och utveckla nya produkter eller tjänster					0,014	-0,389			0,017	-0,621
16	Berätta, förklara och/eller sälja produkten							0,000	0,855		
17	Hantera returer	0,009	-0,657	0,000	-1,049	0,000	-1,093	0,000	-0,58	0,000	-1,276
18	Underhålla anläggningar, maskiner och annan utrustning							0,001	0,435		
19	Ha rätt informationsteknologi som skapar konkurrensfördel										

7.4. Förhållandet mellan spenderad tid & energi och lönsamhet

Studien försöker också se om vi kan hitta något förhållande, en ömsesidighet (statistiskt används begreppet korrelation) mellan den tid och energi producenterna tycker de lägger ner, och deras uppfattade lönsamhet. Vi måste här lägga in en brasklapp för vår diskussion, eftersom många av producenterna verkar utnyttja obetald arbetstid (sin egen, s.k. sweat equity) och därigenom kanske inte rättvisande kostnader tas med i deras beräkningar.

Eftersom arbetstid, och därigenom lön, är en viktig kostnadspost beskriver vi först producenternas syn på denna, innan vi diskuterar lönsamheten. Det är en stor spridning mellan producenternas syn på vilken lön man har, eller bör få, för sitt arbete. Denna skillnad visar sig också mellan de olika kanaltyperna (figur 7.5). Ett tydligt övergripande mönster finns för Reko-ringar, Matnoder, samt Gårdsbutiker som liknar varandra. De uppfattar att lönen de får för arbetet i respektive kanal är långt från en rättvis timlön (35–47% av denna), eller t.o.m. lägre än deras minsta acceptabla timlön.



Figur 7.5: Olika kanalers löneperspektiv.

Medan dessa producenter anger att sina genomsnittslöner är under 100 SEK/timme, så uppskattar de som jobbar med CSA att de får ut i genomsnitt 197 SEK/timme, och de som säljer på Bondens marknad hela 237 SEK/timme. Detta är t.o.m. mer än vad producenterna inom Bondens marknad tycker är en rättvis lön, och

producenter inom CSA får ut mycket mer (men den timlön de anser rättvis är dock avsevärt lägre än övrigas). Den statistiska analysen⁴⁵ av ömsesidigheten mellan spenderad tid & energi och lönsamhet visar på intressanta resultat (tabell 7.3). En del SCM/logistikaktiviteter verkar vara viktigare för flertalet olika AMK, medan andra aktiviteter verkar vara viktiga (eller inte alls kritiska) för enskilda matkanalers uppfattade lönsamhet⁴⁶.

Ser vi över alla kanaltyper, är det bara variabeln *“matcha utbud och efterfrågan”* som visar en signifikant (och positiv) korrelation med alla grupper; ömsesidigheten var starkast för producenter som arbetar med Reko-ringar⁴⁷ och svagast, men fortfarande signifikant, för Bondens marknad⁴⁸. Aktiviteten *“förstå och utveckla nya produkter eller tjänster kunderna vill ha”* var signifikant för fyra av fem kanaltyper (med Matnoder som undantag). På liknande sätt visade *“ha rätt informationsteknologi som skapar konkurrensfördel”* ett samband med lönsamhet i tre av kanaltyperna (inte signifikant för Matnoder eller Bondens marknad).

Tabell 7.3. Test av ömsesidighet (korrelation)⁴⁹ mellan tid & energi spenderad på olika SCM/logistikaktiviteter och uppfattad lönsamhet.

Aspekt/variabel	REKO ring (n=31)		Matnod (n=37)		Gårdsbutik (n=51)		Bondens marknad (n=64)		CSA (n=27)	
	rho	part. rho	rho	part. rho	rho	part. rho	rho	part. rho	rho	part. rho
1 Hantera kundrelationer	0,05	0,02	0,19	0,02	0,02	0,02	0,13	0,11	0,18	0,20
2 Förstå kundernas efterfrågan	0,16	0,20	0,26*	0,07	0,35***	0,35***	0,08	0,06	0,18	0,18
3 Se till att våra kunder är och förblir nöjda	0,13	0,05	0,08	-0,05	0,25*	0,25*	0,11	0,10	0,14	0,12
4 Informera kunder om leveransdatum eller produkttillgänglighet	0,16	0,19	0,12	0,00	0,19	0,19	-0,02	-0,04	0,40*	0,38*
5 Matcha utbud och efterfrågan	0,55***	0,57***	0,38**	0,22	0,24*	0,24*	0,19	0,16	0,28	0,28
6 Förstå vad eller när kunderna ska köpa för att kunna ha det redo att leverera	0,32*	0,26	0,50***	0,37**	0,15	0,15	0,07	0,05	-0,04	-0,02
7 Möta kundernas ledtidskrav	0,21	0,18	0,17	0,17	0,19	0,19	0,03	0,01	0,15	0,14
8 Ta emot beställningar från kunderna innan frakt	-0,09	-0,10	0,34*	0,24	0,15	0,15	-0,03	-0,06	0,02	0,08
9 Lösa transporten av varorna till kunderna	0,07	0,05	0,10	0,07	0,18	0,18	0,07	0,05	0,31*	0,30
10 Se till att vi har ett stabilt flöde av produkter tillgängliga för våra kunder	0,39**	0,30*	0,12	0,13	0,41**	0,41**	0,04	0,08	0,20	0,14
11 Bearbeta produkter innan jag kan sälja dem (t.ex. tvättning, förpackning)	0,12	0,06	0,00	-0,06	0,12	0,12	0,06	0,07	0,11	0,11
12 Hålla lager för att kunna uppfylla kundens ledtidskrav	-0,06	-0,11	-0,07	-0,10	0,23*	0,23*	0,11	0,10	0,38*	0,38*
13 Producera mot kundorder efter kunden beställt och kunna uppfylla kundens beställning	0,03	0,05	0,32*	0,23	0,12	0,12	-0,01	-0,02	-0,05	-0,05
14 Arbeta med leverantörer & partners för att få dem att leverera det vi behöver	0,06	0,13	-0,03	-0,03	0,32**	0,32**	0,11	0,16	0,08	0,08
15 Förstå och utveckla nya produkter eller tjänster kunderna vill ha	0,42**	0,44**	-0,11	-0,23	0,27*	0,27*	0,16	0,14	0,48***	0,50***
16 Berätta, förklara och/veller sälja produkten till kunder	0,27	0,26	0,21	0,15	0,11	0,11	0,14	0,11	0,06	0,09
17 Hantera returer (t.ex. att ersätta mat som inte var färsk; kund fick fel artikel etc)	0,02	0,08	-0,02	-0,13	0,09	0,09	0,13	0,12	0,21	0,24
18 Se till att våra anläggningar, maskiner och annan utrustning som behövs	0,19	0,19	0,00	0,00	-0,04	-0,04	0,12	0,12	0,25	0,33
19 Ha rätt informationsteknologi som skapar konkurrensfördel i den här kanalen	0,37*	0,49***	0,03	-0,09	0,36***	0,36***	0,12	0,09	0,35*	0,39*
Percent_Sälj_Dummy	0,32*		0,51***		0,00		0,27**		0,17	

Not: Signifikanta korrelationer baseras på en-sidiga tester or Spearmans rho. Rho=bivariat korrelation; part rho=partiell korrelation kontrollerad för andel försäljning. Feta och kursiva korrelationer indikerar signifikanta relationer, där saknad asterisk innebär p<.10; *p<0.05; **p<0.01; ***p<.001

⁴⁹ Spearman's rho test av bi-variata korrelationer (inklusive partiella korrelationer kontrollerade för andel försäljning som genererats av olika kanaltyper AKM).

Tre (av de 19) SCM-aktiviteterna visade ingen korrelation med lönsamhet för någon kanaltyp alls. Dessa var *“hantera returerna”*, och överraskande nog *“Bearbeta produkter innan försäljning”*, och *“hantera kundrelationer”*.

Slutligen så visade 5 aktiviteter en unik ömsesidighet för enskilda kanaltyper. För Gårdsbutiker fanns samband för *“se till att våra kunder är och förblir nöjda”*, *“möta kundernas ledtidskrav”* och *“arbeta med leverantörer & partners för att få dem att leverera det vi behöver”*. För Matnoder fanns speciella samband med aktiviteterna och lönsamhet för *“ta emot beställningar från kunderna innan frakt”* och *“producera mot kundorder efter kunden beställt och kunna uppfylla kundens ledtidskrav”*. Vi finner även vissa skillnader i resultaten om vi tar hänsyn till huruvida en producentens andel av sin totala försäljning i en AMK överstiger 15 % eller ej, men fördjupar oss inte mer i detta här.

7.5. Utkontraktering av logistikaktiviteter och samarbete

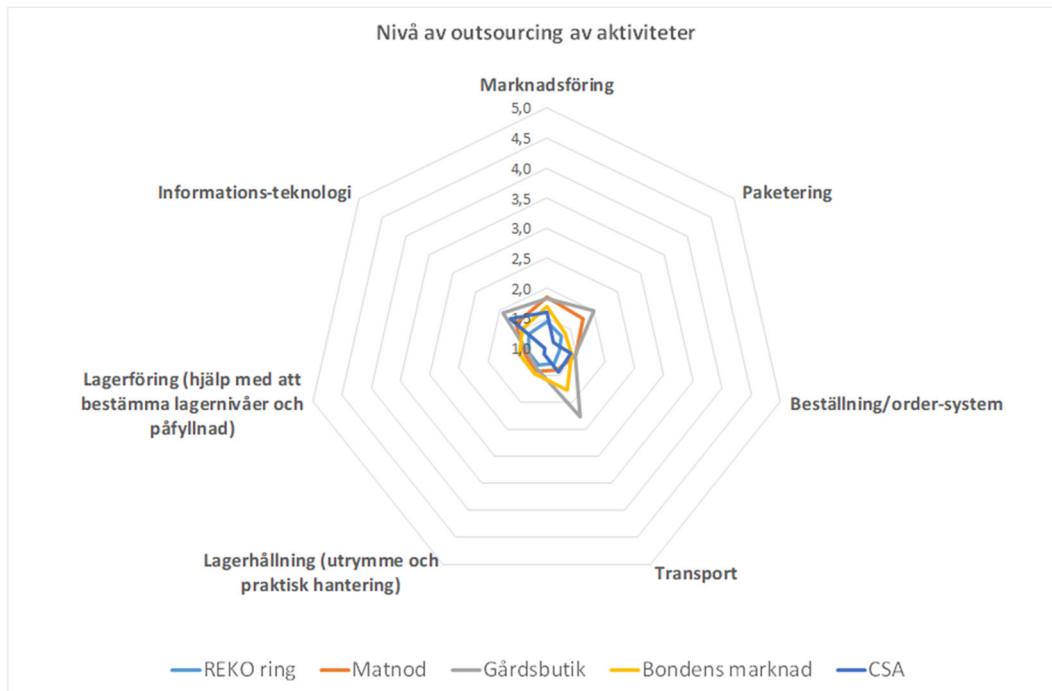
Inom logistik och SCM, generellt, så har många tillverkare och handelsföretag under de senaste decennierna fokuserat sina kärnkompetenser, och utkontrakterat andra aktiviteter där de inte är lika konkurrenskraftiga till olika logistiktjänsteleverantörer. Detta motiveras ibland av att man vill undvika fasta investeringar, och att dessa tjänsteleverantörer kan få ekonomiska skalfördelar eller leverera bättre prestationer p.g.a. specialisering. Hos de odlare och matproducenter som besvarat enkäten kan vi dock konstatera (figur 7.6) att de flesta utför logistikens kärnaktiviteter själva (t.ex. ta emot och hantera beställningar, förpackningar, transporter, lagerhantering, lagerstyrning), trots att deras bakgrund är att vara matproducenter och inte handelsföretag eller logistiktjänsteleverantörer. Gårdsbutiker använder externa tjänster (för transport och förpackning) till något högre grad än de övriga men fortfarande på en låg nivå.

⁴⁶ Producenterna fick svara på frågor kring hur de uppfattade sin lönsamhet i denna AKM, se kapitel 4.3 hur lönsamhet uppskattades.

⁴⁷ partiell rho=.057

⁴⁸ p<.10, partiell rho=.016

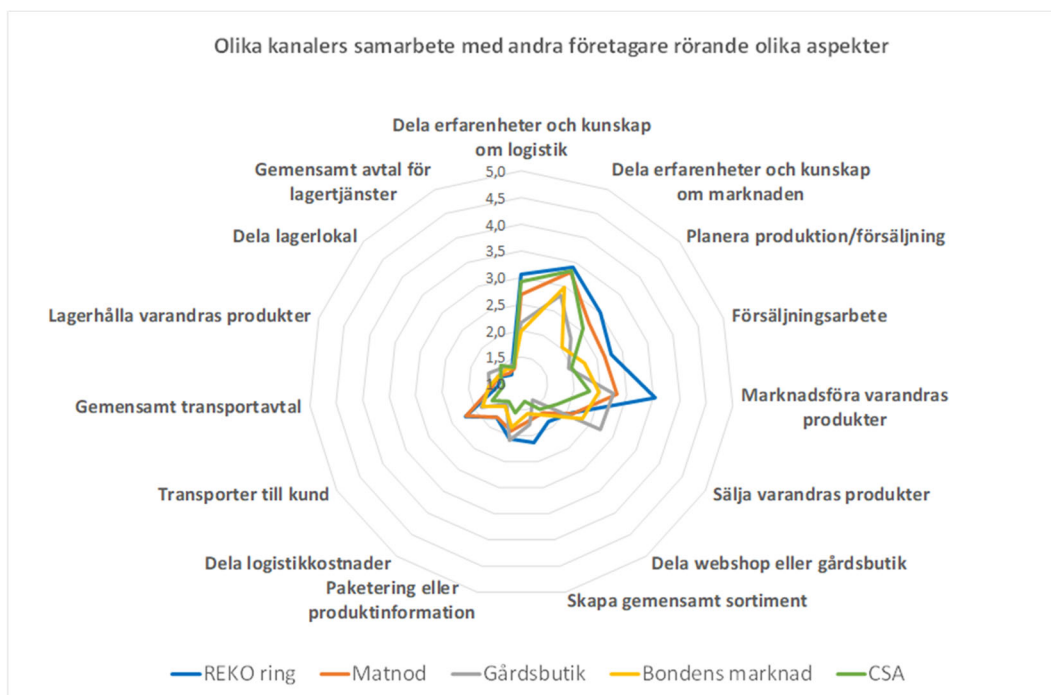
⁴⁹ Spearman's rho test av bi-variata korrelationer (inklusive partiella korrelationer kontrollerade för andel försäljning som genererats av olika kanaltyper AKM).



Figur 7.6: Grad av utkontraktering av logistikaktiviteter

En annan viktig aspekt inom supply chain management är samarbete mellan försörjningskedjans olika aktörer. Mest diskuterat är vertikalt samarbete i försörjningskedjan (mellan t.ex. leverantörer och kunder), men för alternativa korta matkanaler lyfts ibland möjligheten med horisontellt samarbete (mellan olika matproducenter). I denna studie (figur 7.7) ser vi att ett visst samarbete mellan producenter avseende kunskapsdelning, och för aktiviteter förknippade med marknadsföring. Men när det kommer till mer traditionella logistikaktiviteter är graden av samarbete låg. Generellt, för utkontraktering och samarbete, så verkar inställningen vara att ”själv är bäste dräng”.

Den kanaltyp som verkar mest samarbetsorienterad (speciellt rörande marknadsföring) är Reko-ringar följt av Matnoder. När det gäller kunskapsdelning så verkar CSA-producenter vara de som arbetar mest på egen hand.



Figur 7.7: Nivå av samarbete med andra aktörer

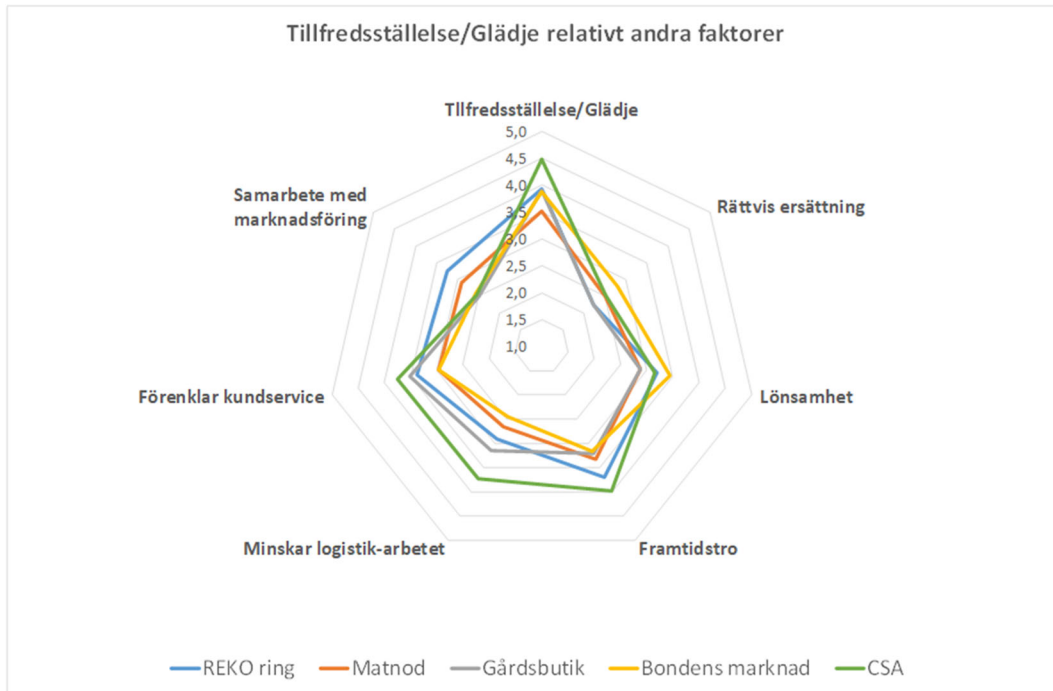
7.6. Tillfredsställelse och glädje

Slutligen har vi försökt förstå hur tillfredsställda/glada olika kanaltypers producenter är och vad som kan förklara detta. En första beskrivande analys pekar ut de som arbetar med CSA som mer tillfredsställda/nöjda, medan de som arbetar med Matnoder uppfattar sig som minst.

Tillfredsställelsen verkar inte gå att förklara med den lönenivå eller lönsamhet de uppskattar att de har idag. En bättre förklaring kanske kan vara hur mycket kanaltypen minskar den tid och kostnad de måste spendera på logistikaktiviteter (figur 7.8), eller till vilken grad kanaltypen förenklar arbetet med att ge kundservice. För några av kanalerna verkar framtidsmöjligheter, t.ex. framtida lönsamhet eller tillväxtpotentialer, kanske kunna förklara tillfredsställelse. Matnoder, som ligger lågt i tillfredsställelse, ligger också lågt i hur man ser på kanaltypens stöd för att reducera logistikkostnader och förenkla servicen. En djupare statistisk analys⁵⁰ (regressionsanalys) gjordes även med fokus på hur

⁵⁰ För denna analys använde vi enkelriktad ANOVA med *Tillfredsställelse/Glädje*, *Rättvisa löner*, *Lönsamhet*, *Framtidstro*, *Minskat logistikarbete*, *Förenklat leveransservice-arbete*, samt *Samarbete inom marknadsföring* som våra beroende variabler medan AKM-kanalen var fixerad faktor. Först testade vi variansers homogenitet med Levene Statistic. Med undantag för *Tillfredsställelse/Glädje*, var alla variabler icke-signifikanta vilket tillät oss att tolka signifikanta värde när ANOVA summerades. Därför gjorde vi Welch's robusthets test av medelvärdenas likhet för *Tillfredsställelse/Glädje*. Denna test var signifikant med $p < .001$ och användes istället för standard ANOVA signifikansvärden när vi tolkade modellerna. Alla modellerna som tolkades med envägs

Tillfredsställelse/Glädje verkade påverkas av upplevda aspekter⁵¹ som rättvisa löner, lönsamhet, framtidstro, minskat logistikarbete, förenklat leveransservicearbete, samt samarbete inom marknadsföring.



Figur 7.8: Tillfredsställelse/Glädje relativt andra faktorer

De mest tillfredsställda/nöjda producenterna är de som arbetar med CSA (tabell 7.4). CSA är signifikant⁵² mer tillfredsställda och gladare än nästa grupp, Reko-ring, såväl som med alla andra kanaltyper. Det är imponerande eftersom alla kanaltyper uppfattar sig som glada (det lägsta medelvärdet för glädje är 3.52, av maximalt 5, för Matnod). Det är också överraskande eftersom CSA:s producenter varken uppfattar sig vara de mest lönsamma (det är Bondens marknad), eller vara dem som får de mest rättvisa lönerna. Istället har producenterna som säljer via CSA högst framtidsoptimism (medelvärde 3.98) och de tror att kanalvalet hjälper den med den största tidsbesparingen för arbete med logistik och kundservice.

Även den statistiskt djupare analysen konfirmerar motsatsen för producenter som arbetar med Matnoder. De ligger i mitten när det ”rättvis lön” (medelvärde=2.51) och de skiljer sig inte signifikant från de andra grupperna.

ANOVA var signifikanta med $p < .05$ med undantag av *Rättvisa löner*. Eftersom p-värdet för *Rättvisa löner* var nära att passera signifikanstesten med $p = .059$ valde vi att fortsätta med vår post-hoc jämförelse. För detta användes Games-Howell post hoc test.

⁵¹ Dessa olika aspekter har undersökts genom att vi slagit ihop olika relaterade frågor till nya mätskalor för respektive aspekt.

⁵² Med ett medelvärde på 4.48

Faktum är att de inte skiljer sig signifikant på någon variabel från de andra, förutom i jämförelse med CSA som har signifikant högre medelvärde för framtidstro och tidsbesparing för logistik och kundservice. Det verkar inte som att Matnoders producenter statistiskt ligger signifikant lägre på någon av de skalor vi använder, utom jämfört med CSA där de har lägre på flera.

För samarbete inom marknadsföring, så sticker bara Reko-ring ut. De lägger avsevärt mer tid på denna typ av samarbete än de andra grupperna, med undantag för Matnoder.

Tabell 7.4. Jämförelse av olika förklaringsaspekters medelvärde, sorterat per AKM (Games-Howell Post Hoc Comparison av mätskalors medelvärdes).

Skala	REKO ring = A	Lokal matnod = B	Gårdsbutik = C	Bondens marknad = D	CSA = E
Tillfredsställelse/nöjdhet	3,93 (AE)	3,52 (BE***)	3,90 (CE**)	3,88 (DE***)	4,48
Rättvisa löner	2,23 (AD)	2,51	2,24 (CD)	2,81	2,53
Lönsamhet	3,20	2,88 (BD*)	2,88 (CD*)	3,45	3,16
Framtidsmöjligheter	3,69 (AD)	3,32 (BE*)	3,21 (CE**)	3,16 (DE***)	3,98
Minskar logistikarbete	2,91 (AE*)	2,65 (BE***)	3,15 (CD)	2,45 (DE***)	3,72
Förenklar kundservice	3,38	2,96 (BE*)	3,51 (CD)	2,97 (DE*)	3,75
Samarbete med marknadsföring	3,24 (AC** AD* AE*)	2,91	2,50	2,57	2,54

Not: Medelvärde per fråga och AKM. Bokstav i parentes indikerar en signifikant skillnad i medelvärde mellan två AKM baserat på Games-Howell post hoc test där ingen asterisk innebär $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Totalt sett så verkar de aspekter vi undersökt (genom nya mätskalor) att visa några statistiskt signifikanta skillnader mellan olika alternativa korta matkedjorna. Med undantag för Rättvisa löner (medelvärde total över alla grupper=2.46), så är alla totala genomsnittsvärden (beräknat på alla kanaler) högre än skalans medelvärde (3). Det verkar därför som att producenterna i stort är tillfredsställda och glada, har framtidstro, och tycker att deras kanalval underlättar för dem i arbetet med logistik och kundservice.

Slutligen genomfördes en statistisk analys för att se om modeller kan utvecklas för respektive AKM av vad som skapar tillfredsställelse och glädje för denna. Fem likadana linjära regressionsanalyser⁵³ genomfördes (tabell 7.5), en för varje kanaltyp.

⁵³ Före regressionsanalys av våra oberoende variabler gentemot Tillfredsställelse/Glädje, så kontrollerade vi om antaganden höll. Multikollinearitet, som kontrollerades genom VIF för alla regressionsmodeller (med Tillfredsställelse/Glädje som beroende variabel), var inget problem. Alla oberoende variabler visade VIF-värden < 3 med de flesta under 2; detta är väl under de rekommenderade nivåer föreslagna t.ex. Hair et al. (1998). Visuellt visade histogrammen för varje AKM att den beroende variabeln följde en approximativ normalfördelning med undantag av för CSA, som var något negativt riktad. Därefter följde analyser av residualer och ostandardiserade residualer genom scatter-diagram, och normalitets-test Shapiro-Wilk som pekade på att residualer var normalt fördelade. Tillsammans stödjer detta användandet av parametrisk statistik baserat på regression. 5 linjära regressionsanalyser genomfördes, en för varje AKM. Alla AKM analyserades genom att samma oberoende variabel användes för att förutsäga Tillfredsställelse/Glädje, och vi försökte inte optimera modellen för någon speciell grupp.

Tabell 7.5 Linjär regression för olika aspekters förmåga att förutsäga tillfredsställelse/nöjdhet, relaterat till olika AKM.

AKM	Koefficient	Beta	t	Sig.	r	adj. R2
REKO ring	(Konstant)		-0,44	0,66	,83***	0,62
	Rättvisa löner	0,32	2,45	0,02		
	Lönsamhet	-0,41	-2,63	0,01		
	Framtidsmöjligheter	0,80	5,70	0,00		
	Minskar logistikarbete	0,02	0,13	0,90		
	Förenklar kundservice	0,28	2,06	0,05		
	Samarbete med marknadsföring	0,13	1,14	0,27		
Matnod	(Konstant)		2,12	0,05	,75**	0,45
	Rättvisa löner	-0,15	-1,01	0,32		
	Lönsamhet	0,22	1,18	0,25		
	Framtidsmöjligheter	0,19	1,12	0,28		
	Minskar logistikarbete	0,44	2,06	0,05		
	Förenklar kundservice	0,11	0,54	0,59		
	Samarbete med marknadsföring	-0,09	-0,65	0,52		
Gårdsbutik	(Konstant)		1,80	0,08	,73***	0,46
	Rättvisa löner	0,20	1,27	0,21		
	Lönsamhet	-0,15	-0,89	0,38		
	Framtidsmöjligheter	0,50	3,09	0,00		
	Minskar logistikarbete	0,22	1,68	0,10		
	Förenklar kundservice	0,21	1,60	0,12		
	Samarbete med marknadsföring	-0,02	-0,14	0,89		
Bondens marknad	(Konstant)		2,87	0,01	,78***	0,56
	Rättvisa löner	-0,03	-0,26	0,80		
	Lönsamhet	0,19	1,19	0,24		
	Framtidsmöjligheter	0,32	2,13	0,04		
	Minskar logistikarbete	-0,04	-0,32	0,75		
	Förenklar kundservice	0,44	3,27	0,00		
	Samarbete med marknadsföring	0,12	1,24	0,22		
CSA	(Konstant)		5,75	0,00	0,45	-0,05
	Rättvisa löner	0,16	0,66	0,52		
	Lönsamhet	-0,29	-1,08	0,30		
	Framtidsmöjligheter	0,32	1,22	0,24		
	Minskar logistikarbete	0,35	1,20	0,25		
	Förenklar kundservice	-0,09	-0,35	0,73		
	Samarbete med marknadsföring	-0,14	-0,51	0,62		

Not: Oberoende variabel: Tillfredsställelse/nöjdhet. Signifikanta koefficienters p-värde är **feta** och kursiva. Asterisker i kolumn "r" indikerar att modellen är signifikant baserat på F värde -- **p<.05, ***p<.001.

För Reko-ringen förklarar modellen 62 % av variansen kopplat till Tillfredsställelse/Glädje⁵⁴. Det som starkast verkar förutspå⁵⁵

⁵⁴ Baserat på adjusted R2.

⁵⁵ starkaste prediktorn, baserad på standardiserad Beta

Tillfredsställelse/Glädje är Framtidstro, följd av Lönsamhet, Rättvis lön, och Förenkla Kundservice⁵⁶. Intressant att notera är att lönsamhet egentligen förhåller sig negativt till deras Tillfredsställelse/Glädje⁵⁷.

För Matnoder är bara en variabel signifikant, men här är det ”Reducera logistikarbete”⁵⁸, d.v.s. producenter som uppfattar att Matnoder minskar deras Logistikarbete tenderar att ha högre Tillfredsställelse/Glädje. Tvärt emot Reko-ring, så verkar lönsamhet bidra positivt till Tillfredsställelse/Glädje (även om det inte är statistiskt signifikant). Totalt sett så förutspår modellen 45 % av Tillfredsställelse/Glädje för Matnoden.

Även för producenter med Gårdsbutik ger modellen bara en signifikant prediktor, men här är det Framtidstro⁵⁹. Totalt förutspår⁶⁰ modellen 46 % of Tillfredsställelse/Glädje. Ytterligare två variabler, Reducera Logistikarbete och Förenkla Kundservice-arbete visar statistiskt samband på svagare nivå⁶¹.

Bondens marknad har den näst bästa förklaringsmodellen⁶², där både Förenklad kundservice ($p < .001$) och Framtidstro ($p = .04$) signifikant förutspår Tillfredsställelse/Glädje.

Slutligen kunde modellen inte förutspå vår ”gladaste” grupp, CSA⁶³, där varken några av våra prediktorer kunde förklara Tillfredsställelse/Glädje för CSA eller någon av aspekterna var signifikanta.

7.7. Drivkrafter och motiv

Vi har slutligen försökt se om Tillfredsställelse/Glädje kan kopplas med de drivkrafter och motiv en producent har för en viss kanaltyp (figur 7.9). Även om CSA och Reko-ringar har högre värde än övriga kanal typer (ofta med Matnoder lägst) för de flesta av de bakomliggande drivkrafterna så är skillnaderna små. Därför går det inte att utveckla några tydliga hypoteser eller slutsatser.

Övergripande så verkar dock producenter som säljer via alternativa korta matkanaler motiveras av möjligheterna att träffa kunder, att bidra till ett rimligt pris för varorna, att bidra till en levande landsbygd, att själva kanalen passar med företagets färdigheter, och att arbetet blir roligare. De lägst rankade motiven verkar vara att sälja överproduktion samt att bygga varumärke.

⁵⁶ Signifikansen för de olika är för Framtidstro ($p < .001$), Lönsamhet ($p = .01$), Rättvis lön ($p = .02$), och Förenkla Kundservice ($p = .05$). Alla andra variabler är icke-signifikanta på nivån $p = .05$.

⁵⁷ Beta-koefficienten för Lönsamhet är negativ

⁵⁸ $p = .05$

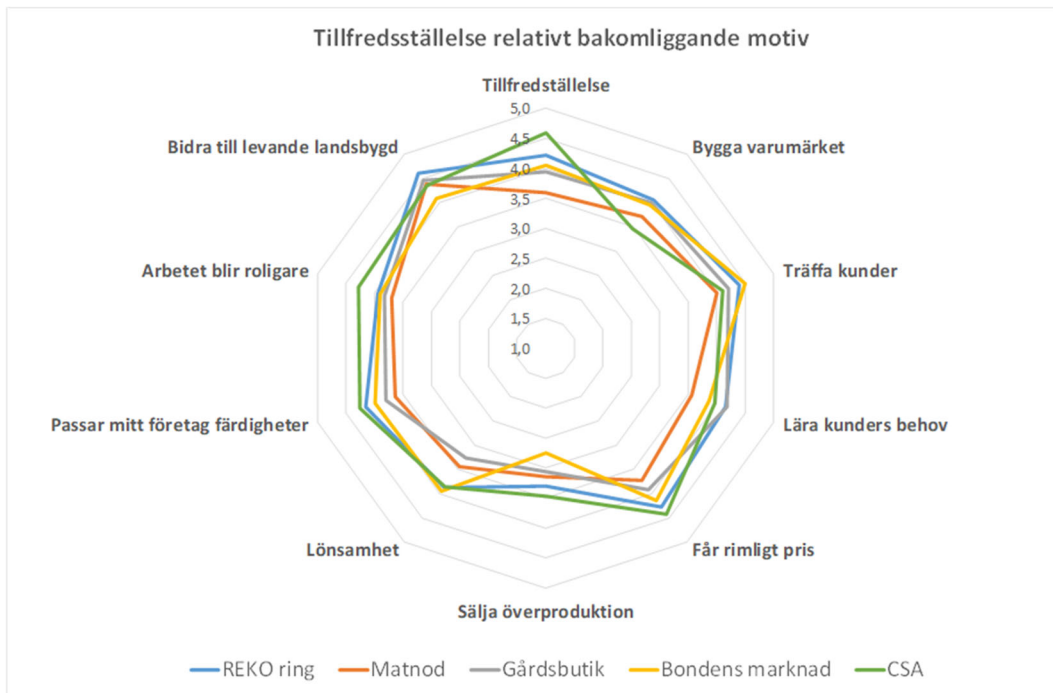
⁵⁹ $p < .001$; beta .50

⁶⁰ Baserat på adjusted R2.

⁶¹ Signifikanta på nivån $p = .10$

⁶² Förklaringsvärde (0.56), baserat på adjusted R2.

⁶³ För CSA var adjusted R2 -0.05.



Figur 7.9: Tillfredsställelse relaterat till underliggande motiv/drivkraft.

8. SAMMANFATTANDE REFLEKTIONER

Detta kapitel reflekterar kring projektets resultat, men reflekterar också kring framtida utmaningar och vad framtida arbete skulle kunna riktas in mot.

8.1. Alternativa korta matkanalers affärsmodeller och SCM/logistisk

Detta projekt behandlar hur olika typer av alternativa korta matkanaler (AKM), och deras affärsmodeller, påverkar och påverkas av aktiviteter kopplat till Supply chain management och logistik. Vi studerar också hur aktörernas uppskattade lönsamhet och tillfredsställelse/glädje påverkas. Det finns många likheter mellan olika AKM, men också tydliga skillnader, där vissa skillnader logiskt kan förstås ifrån ett logistiskt perspektiv.

De AKM som fanns bland intervjustudiens fall var gårdsbutiker, Reko-ringar, och CSA (andelsjordbruk), men också mer konventionella distributionskanaler som via grossister, enskilda livsmedelsbutiker och till restauranger. I enkätstudien kompletterades de med Matnoder och Bondens marknad. Intervjuer gjordes även med olika nya entreprenöriella mellanhänder som försöker sammanföra lokala producenter och kunder. Vissa producenter i vår intervjustudie använder sig av olika kanaler parallellt. Medan vissa producenter mer strategiskt affärsorienterat verkar kombinera kanaler för att minska risk och utnyttja kompletterande fördelar, så verkar andra producenter blanda kanaler mer baserat på plötsliga möjligheter som uppstår.

En modell för att beskriva och reflektera kring affärsmodeller och deras SCM/logistik-upplägg har använts i rapporten, och med dess hjälp sammanfattas viktiga observationer och utmaningar som vi sett från ett logistiskt perspektiv (figur 8.1). Modellen beskriver kanalaspekter, men inleder med kundorienterade aspekter som produkt- och värde-erbjudande, kundsegment, kundrelation; kostnadsstrukturer och intäktsströmmar; och avslutar med logistiska aspekter kopplat till resurser, aktiviteter, och partnerskap.

Den diskussion som finns kring om producenter och kanaltyper är mer ekonomiskt värdeorienterade eller mer idealistiskt värderingsorienterade, och dettas eventuella påverkan på SCM/logistikaspekter tas också upp.

Kundorienterade aspekter

En gemensam nämnare och viktig aspekt i de olika studierna, är aktörernas fokus på *kundrelationen*. Att få mer och bättre kundkontakt verkar både vara ett viktigt motiv men också ha ett egenvärde för många producenter. Man lägger därför generellt mycket tid och energi på kundrelationen. Kanske t.o.m. mer tid och energi läggs på dessa aktiviteter än vad producenten uppfattar lönsamt.

Det *kundsegment* man framför allt fokuserat är privatpersoner, och speciellt de konsumenter som är mer värderingsorienterade än kostnadsfokuserade. Detta betyder kunder som efterfrågar lokalodlat, småskaligt, ekologiskt, och transparens i vem som producerat etc., och inte de kunder som i första hand jagar lägsta pris. Det finns en tendens till att producenter och mellanhänder allt mer vill vända sig också mot ”professionella kundsegment” med större kunder (som t.ex. restauranger och kommuner). Även inom detta kundsegment söker man kunder med mer värderings- än kostnadsorienterade inköp.

Produkterbjudandet innefattar, enligt ovan, en hel del ”mjuka faktorer” rörande lokalisering, äkthet och miljö. Bland logistiska faktorer kopplade till de erbjudna varorna, skiljer sig de viktiga sortimentsbesluten mellan olika aktörer. Ett val gäller vem som definierar sortimentet som erbjuds. Å ena sidan kan en producentdefinierad matkasse/låda eller en ”prenumeration” (CSA) erbjudas som inte ger kunden någon större valfrihet. Å andra sidan kan produkterbjudandet innebära ett stort sortiment med stor valfrihet för kunden att välja produkt, mängd och leveranssätt. När kunden kan skapa en egen lång beställningslista leder det till att försäljaren måste hantera ”lösplock” vilket ökar logistikarbetet. De förstnämnda ansatserna skapar högre logistisk effektivitet, medan valfrihet och kundanpassning kan öka omsättningen. Finns en mellanhand i kanalen är det ofta denna som beslutar om sortimentsstrategi, och bland dessa ser vi en olikhet i vad de gör – men en likhet i att de testar och förändrar sina sortimentsstrategier. Medan vissa har gått från kasse till lösplock har andra gått den omvända vägen.

Kanalaspekter

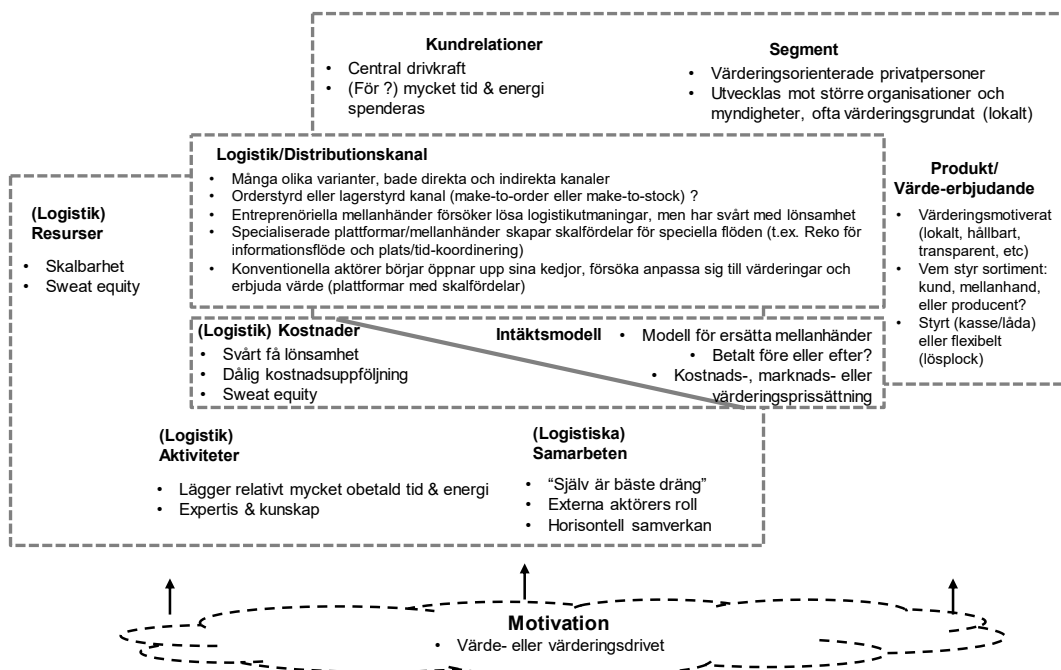
När man kortsluter en distributionskanal måste producenten ta över många SCM/logistikaktiviteter som de konventionella aktörerna tidigare skött. Denna utmaning diskuteras mer senare, och ger upphov till logistiska frågeställningar.

Vi ser många olika varianter av antalet aktörer i distributionskanalen och deras roller. Det finns helt direkta kanaler utan mellanhänder, indirekta kanaler där mellanhänder tar tydliga roller i såväl produkt-, informations-, som betalningsflödet, samt hybrider där mellanhänderna bidrar med aktiviteter och -plattformar i något av de tre flödena men inte alla (t.ex. Reko-ringar och Matnoder). En annan viktig logistisk aspekt, där vi ser olika varianter, är logiken att producera mot order eller mot lager. Medan vissa aktörer slaktar eller skördar mot

beställningar med längre ledtid, lagerhåller andra sina produkter (i färsk, fryst eller processad form) för direkt levereras mot kundorder.

Nya mellanhänder utvecklas som försöker bidra med att lösa olika logistikutmaningar, ofta genom att skapa specialiserade plattformar (för en eller flera av de logistiska flödena) och nå skalfördelar, men samtidigt arbeta efter liknande värderingar som producenterna. Dessa mellanhänder vill vara ett alternativ till de konventionella försörjningskedjorna genom att förkorta avstånden mellan producenter och konsumenter, och på detta sätt förenkla för folk att äta mer närproducerad mat samt återskapa relationen mellan de som äter maten och de som producerar den. Man vill vara ett transparentare och tryggare val för konsumenter, men samtidigt bidra med att en större marginal stannar hos producenterna. Men studien visar att flera av dessa mellanhänder själva har svårt att nå uthållig lönsamhet och överlevnad, och de verkar också ofta bygga på sweat equity (obetalda resurser eller egen gratis arbetskraft).

Allt eftersom efterfrågan ökar på de produkterna (t.ex. lokalproducerat) som de värderingsorienterade konsumenterna efterfrågar, så verkar också de konventionella matkedjorna försöka tillfredsställa detta behov på olika sätt. Lokala butiker kan erbjuda visst sortiment från lokala producenter, eller så öppnas deras effektiva logistiksystem (t.ex. för e-handel) upp som plattformar även för småodlars order- och leveranser, t.ex. i närheten av storstadsområden. Förenklat kan man säga att de konventionella handelskedjorna har börjat försöka ta tillbaka en del av den värderingsorienterade affären genom att ge liknande produkt erbjudande kombinerat med bättre värde (t.ex. lägre kostnader eller kortare ledtider baserat på de skalfördelar de har).



Figur 8.1: Övergripande reflektioner och utmaningar i affärsmodell och logistik/SCM-upplägg.

Kostnader och intäktsmodell

Från ett logistiskt perspektiv verkar en stor utmaning vara för AKM att bli långsiktigt affärsmässigt hållbara. Trots att flera aktörer inte framhåller lönsamhet som den primära drivkraften, tycker man inte att man får betalt för den tid och energi man lägger ner. Verksamheten verkar ofta bygga på "sweat equity", d.v.s. obetalda aktiviteter och resurser. Lönsamhet handlar om vinst relaterat till investeringar, vilket i affärsmodellen synliggörs genom kostnader, intäktsströmmar och resurser. Som beskrivet i denna studie så kräver de SCM/logistikaktiviteter, som man genom kortslutningen "tar över", att tid och energi måste spenderas på något som varken producenterna eller de nya mellanhänderna har välutvecklade processer för eller skalfördelar i. Samtidigt som kostnadsuppföljningen ofta är oklar, så verkar mycket arbetstid som läggs ner vara obetald och inte finnas med i kalkyler. (Den utförs t.ex. av producenten eller dennes familj utan ersättning).

På intäktsidan minskar vissa producenter sin risk genom att ta betalt i förväg. Exempel är prenumeration (CSA), eller att affären görs upp vid beställning några dagar före leverans (Reko-ring) och man kan arbeta orderstyrt. Vi noterar också en diskussion om prissättningen där producenter anser att marknaden i stort styr priset (marknadsprissättning) och att man inte kan få ersättning för sina egentliga kostnader (vilket kostnadsbaserad prissättning skulle sätta ett pris som gör). Eftersom man differentierat sina produkter genom att försöka tilltala kundens speciella "värderingar", borde egentligen en "värderingsbaserad prissättning" användas för att se om de värderingsorienterade konsumenterna är beredda att betala mer än marknaden i stort.

Även de entreprenöriella mellanhänderna i studien har svårt att få lönsamhet. Några av dem har lämnat marknaden (t.ex. genom konkurs) och andra successivt ändrat affärsmodeller och logistikupplägg för att förbättra lönsamheten. Vi ser olika och ofta otydliga modeller för hur deras intäktströmmar ser ut. Vissa mellanhänder får ersättning för aktiviteterna man utför, andra tar provision på försäljningen, medan vissa fungerar som traditionella grossister genom att sälja produkter till högre pris än man köpt in dem för. Utmaningen är att både konkurrera med de konventionella matkedjornas effektiva logistik, som med producenternas egna lösningar som i mångt och mycket bygger kalkyler på "sweat equity" och därigenom utan att räkna in kostnader för de mellanhandsaktiviteter som producenten själva utför. Skall mellanhänderna försvara sin roll i AKM måste de i någon aspekt antingen sänka kanalens totala kostnader, eller uppfattas som att de tillför ett ytterligare värde (eller värdering) som antingen kunderna eller producenterna vill betala för.

Logistiska aspekter

För att ta över de *SCM/logistikaktiviteter* som tidigare utförts av andra, behövs *logistiska resurser*. Skalbarhet, d.v.s. att man kan växa och nå skalfördelar rörande

både resurser och aktiviteter, är traditionellt en viktig aspekt för att vara logistisk effektiv. Detta har visat sig svårt både bland små producenter och nya entreprenöriella mellanhänder, men kan kanske nås genom att utveckla *samarbete med andra partners*. Flera producenter anser vidare att många av deras resurser är kostnadsfria, men att bygga sin affärsmässiga verksamhet på "sweat equity" (obetalda resurser) kan vara en risk om man vill nå en långsiktig ekonomisk hållbar verksamhet och få rättvis lön för sitt nedlagda arbete.

Att få hög och konkurrenskraftig effektivitet i logistikaktiviteter underlättas ofta av storlek, kunskap och erfarenhet och den expertis som kan utvecklas baserat på detta. En svårighet när man utmanar befintliga strukturer och aktörer är att man måste utföra aktiviteter man är ovan vid på ett konkurrenskraftigt sätt. Traditionellt inom SCM/logistik så fördelas arbetet mellan olika parter och man söker gärna samarbetslösningar. Vår studie ger intrycket att även om producenter gärna samarbetar när det gäller t.ex. marknadsföring, så är man ofta "själv bäste dräng" när det gäller logistik. En utmaning, men kanske också potentiell lösning, kan vara att försöka förstå vad externa aktörer kan bidra med, men också utveckla modeller för horisontell samverkan mellan olika producenter.

Enkätstudien visade hur producenter i olika AKM uppfattade den tid och energi de lade på olika SCM/logistikaktiviteter. I genomsnitt spenderades mer tid på kundorienterade aspekter än logistiska aspekter. Man spenderar mer tid och energi på aktiviteter relaterade till produktion och förädling, bygga och hantera kundrelationer, samt sälja och informera om produkten – även om producenterna inte uppfattar att detta leder till högre lönsamhet. Dessa mönster kan kanske förklaras av att producenterna historiskt är just producenter som nu måste hantera mycket fler kunder än de behövde göra när de levererade in till den konventionella matkedjan. Eller, som diskuterats ovan, att de helt enkelt gillar att spendera tid på kundrelationer⁶⁴. Inte förvånande spenderar de producenter som träffar kunderna i direkta transaktioner (Gårdsbutiker och Bondens marknad) mer tid och energi på försäljning och marknadsföring än de som säljer via prenumeration/andelar eller via en mer indirekt plattform (t.ex. Matnoder). Å andra sidan spenderar de mest direkta kanalerna minst tid på att ta emot beställningar, medan producenter som använder Reko-ring spenderar mer. Intervjuer med producenter som använder, eller har testat Reko-ringar, förklarar detta med att det är besvärligt att ta emot beställningar via sociala medier som t.ex. Facebook.

Man uppfattar sig spendera minst tid och energi på de klassiska logistikaktiviteterna som hantera retur⁶⁵ och transporter, men också relativt mindre på aktiviteter som att möta kunders ledtidskrav, ta emot beställningar,

⁶⁴ Tregear, 2011; Fleishman and Craig, 2015.

⁶⁵ Att ingen av kanaltyperna spenderar mycket tid eller energi på returhantering kan logiskt förklaras av att även inom konventionella matkedjor (Stock & Mulki, 2009) verkar konsumenter returnera mycket mindre än vad man t.ex. gör inom mode och annan konfektion, där returhantering ett viktigt logistiskt problem (Wood, 2001).

producera mot kundorder, hålla lager, och samarbeta med leverantörer och partners. Frågan detta väcker är om det inte är nödvändigt att lägga mer tid och energi för att vara konkurrenskraftig, om man faktiskt redan är väldigt effektiv på det, eller om man ignorerar betydelsen av det? Enkätundersökningen visar dock att för flera av dessa aktiviteter bedömer producenterna själva att man inte alls är speciellt konkurrenskraftig.

CSA spenderar minst tid och energi med SCM-aktiviteter, vilket inte förvånar (om vi ser tillbaka till tabell 3.1) eftersom CSA innebär att både efterfråge- och utbudsrisk minskar för producenten och skjuter den till kunden. Kunderna betalar för sin andel (prenumeration) inledningsvis och man får sedan "sin andel av skörden, när det skördats". Detta innebär också att krav på korta ledtider från beställning till leverans minskar, eftersom producenten bestämmer vad (och när) kunden skall få levererat. Detta innebär också att färre produkter måste lagerföras (för att avvakta kundorder) och mindre lagerutrymme och -hantering behövs. Slutligen blir det enklare för producenten att optimera transporter, eftersom transportererna i större grad styrs av när producenterna har något att leverera och mindre av kunders beställningar och krav på korta ledtider. För många logistikvariabler innebär därför CSA en mycket producentvänlig affärsmodell som minskar många logistikproblem eftersom problemet att balansera efterfrågan och utbud i det närmsta är borttaget. En utmaning kan dock vara att hitta tillräckligt med kunder som stödjer denna affärsmodell med ökat risktagande för dem, men som förmodligen passar delar av detta mer värderingsorienterade kundsegment.

I de flesta andra AKM:s affärsmodeller bestämmer kunderna själva hur mycket de beställer, och kunder önskar ofta en kort leveranstid till den leveranspunkt de själva väljer. Betydelsen av aktiviteten att balansera utbud och efterfrågan stöddes i studien av att lönsamheten uppfattades öka när producenten spenderade tid på denna aktivitet. Därför är det kritiskt för producenter att matcha kundefterfrågan med sitt utbud, och det är därför som logistikaktiviteter kopplade till att förstå kundefterfrågan och dess tajming, balansera utbud och efterfrågan, och säkerställa varuflödet blir viktigare. Ju kortare leveranstid kunderna önskar, desto viktigare blir det t.ex. att ha ett lager.

Eftersom Gårdsbutik och Bondens marknad innebär att man skall leverera till kunden som man möter ansikte-mot-ansikte, så innebär detta att man måste ha ett lager vilket skapar mer logistik. Att sälja genom Reko-ringar och Matnoder innebär att man i högre grad kan producera (eller skörda) mot order. Speciellt Reko-ringar har ofta ett upplägg som ger producenten ett par dagars ledtid, vilket gör det möjligt att skörda, producera eller förpacka mot order. Dessa kanal-typer innebär också större möjlighet att minska arbete och öka stordriftsfördelar (skalekonomi) i transporter till leveranspunkter vid speciella leveranstider som är förutbestämda av en koordinator. I jämförelse med Reko-ringar har ofta Matnoden en mer flexibel

struktur med fler alternativ för leveranspunkter och –tider. Detta torde öka arbetet för transporter, men uppskattas av vissa producenter då det minskar arbete relaterat till kundkommunikation (t.ex. i beställningsprocessen) och till hantering av kundrelationer.

Men de olika affärsmodellernas logik kan inte förklara alla skillnader vi sett rörande spenderad tid och energi, t.ex. varför producenter med Gårdsbutiker och Bondens marknad använder mer (fast fortfarande på en låg nivå) transportföretag än företag med CSA, eller varför Matnoder spenderar mindre tid på att förstå kundefterfrågan. Andra förklaringar skulle kunna kopplas till hur viktiga olika aktiviteter uppfattas av producenterna och hur duktiga de är på att utföra dem. Om man tycker något är viktigt spenderar man förmodligen mer tid och energi på det. De som genom högre kompetens, eller träning, utvecklat sin förmåga att utföra vissa aktiviteter kan å andra sidan minska den tid de lägger på något.

Motiv

Enligt viss teori (Cleveland et al., 2014; Fleishman och Craig, 2015; Berti och Mulligan, 2016) så kan aktörerna i korta försörjningskedjor för mat delas upp i två grupper: de som är mer marknads- och värdeorienterade (instrumentella), och de som är mer idealistiskt värderingsorienterade och t.ex. intresserade av utvecklingen av hållbara matgemenskaper. Bland våra fallföretag fanns inte en tydlig uppdelning, utan alla aktörerna motiverades av både aspekterna.

De intervjuade fallen anger som motiv för att kortsluta kanaler framför allt ökade vinstmarginaler (eftersom privata konsumenter har lägre förhandlingsstyrka än mellanhänder), och för att få den nära relationen med konsumenten som de önskar. Direktkontakten anses som viktig, då det ger dem tillfredsställelse/glädje att veta vem som köper produkterna. Direktleverans anses också viktig för att sprida information om varans ursprung och produktionsprocess. Även enkätstudien lyfter fram aspekterna ”träffa kunden” och att ”få ett rimligt pris”, men kompletterar detta med värderingsorienterade aspekter som ”att bidra till en levande landsbygd”. Medan vissa aktörer verkar vara mer ensidigt värde-fokuserade (lönsamhet) och andra mer värderingsdrivna, är det många som försöker kombinera dessa aspekter i det mån det går.

Dessa motiv verkar ha haft en stor inverkan på affärsmodellen, speciellt med hänsyn till vilka distributionskanaler som valts och hur aktiviteter utförs, speciellt om de är utkontrakterade eller ej. Vissa producenter väljer aktivt att undvika de konventionella försörjningskedjorna för mat, medan anser det nödvändigt för den finansiella hållbarheten att också medverka i dem. De intervjuade producenterna tycker att mellanhänder (enskilda butiker, restauranger eller grossister) har större förhandlingsstyrka och pressar priser, men man ser att de efterfrågar större och jämnare kvantiteter per inköp som positivt. Mellanhänder ses också som ett sätt att nå en större marknad, både i volym och geografiskt.

De nya entreprenöriella mellanhänder som intervjuats vill vara ett alternativ till de konventionella försörjningskedjorna genom att förkorta avstånden mellan producenter och konsumenter, och på så sätt främja lokal, småskalig och sund produktion med hög kvalitet. De vill vara ett transparentare och tryggare val för konsumenter genom att informera om varans ursprung och vem som producerar den. De säger sig samtidigt bidra med att en större marginal stannar hos producenterna.

8.2. Uppfattad lönsamhet och tillfredsställelse/glädje

Som föreslaget både i teorin och av fallen så beror den affärsmässiga hållbarheten av sambandet ökade intäkter och/eller minskade kostnader. Att öka intäkterna var en av producenternas viktigaste anledningar till att välja en mer direkt kanal, men de som inte kan öka sina vinstmarginaler genom att ta bort mellanhänder måste hitta andra lösningar. De intervjuade fallen gör flera olika saker, t.ex. att genom samarbete öka sin förhandlingsstyrka, sätta priser baserat på kostnader istället för marknadspriset, försöka förstå och anpassa sig till vad kunderna kan tänka sig att betala för det extra värde (i form av värderingar) man erbjuder, differentiera sina produkter, och ansluta sig till organisationer som marknadsför lokalt producerad mat – t.ex. genom att påverka myndigheter att anta principer för lokalproducerad mat. De flesta i intervjustudien fokuserar på att bli affärsmässigt uthålliga genom att minska kostnader och försöker optimera och rationalisera sina egna aktiviteter och få dem att bli så effektiva som möjligt. Detta inkluderar att automatisera mer, och att finna nya sätt att utföra olika aktiviteter (inklusive att utkontraktera dem) t.ex. genom samarbete med andra aktörer för samlade transporter, ömsesidiga tjänster och delade resurser. Men enkäten visar att producenter som säljer via Reko-ring, Matnod eller Gårdsbutik tycker att den timlön de får ut är mycket lägre än den minsta acceptabla timlönen. Framtida lönsamhet verkar också vara viktigare för producenterna än den de har idag.

Alla producenter uppfattar sig som tillfredsställda/glada, och de som arbetar med CSA är signifikant mer tillfredsställda än övriga. Det är överraskande eftersom CSA:s producenter varken uppfattar sig vara de mest lönsamma, eller vara de som får de mest rättvisa lönerna. Istället har producenterna som säljer via CSA högst framtidsoptimism och de tror att kanalvalet hjälper den med den största tidsbesparingen för arbete med logistik och kundservice. Enkätstudie visar att olika kanaltyper verkar ha olika förklaringar för vad som driver tillfredsställelse/glädje. Över de olika kanaltyperna, så var aspekter som rättvisa löner och framtidstro (inkluderande tillväxtmöjligheter) mycket bättre förklaringsvariabler för tillfredsställelse/glädje än uppfattad lönsamhet. För några av kanal-typerna kunde tillfredsställelse/glädje förklaras av att affärsmoellererna tidsbesparingar i SCM-

aktiviteter, medan i andra förklarades tillfredsställelse/glädje mest med olikheter i förväntad framtida vinst. Den starka påverkan av framtidstro på tillfredsställelse/glädje indikerar att dessa producenter är mindre oroade av dagens begränsade lönsamhet än framtida långsiktig lönsamhet.

För rent värderingsorienterade producenter och mellanhänder bryr man sig kanske mindre om lönsamhet, speciellt om matförsäljningen bara är en bisyssla. I motsats till tidigare forskning (Blanchflower och Oswald, 1992), visade analysen att lönsamhet inte samverkade i ökad tillfredsställelse/glädje utan att många producenter som säljer via AKM är idealistiskt orienterade kopplade till tillfredsställelse/glädje. I själva verket var lönsamhet bara en signifikant förklaring för en kanaltyp (Reko-ring) – men då fanns ett negativt samband d.v.s. producenter med lägre lönsamhet var nöjdare.

8.3. Utmaningar för alternativa korta matkanaler och deras affärsmodeller, och framtida möjligheter

Ambitionen att kortsluta och utmana en etablerad konventionell matkedja är en utmaning i sig, och leder till frågan om producenterna själva är den skickligaste aktören i att utföra alla aktiviteter kopplade till logistik, marknadsföring och försäljning. En stor utmaning med direktkanaler är att varje del av försäljning och distribution skall utföras av producenterna själva, vilket innebär att mycket tid och kostnader måste spenderas på aktiviteter man inte tidigare fokuserat. Logistik handlar dels om att skapa kundservice, men till stor del om effektivitet. En utmaning blir därför att förstå både de enskilda kostnadsslagen och att se hur olika kostnadslag samverkar i realiteten, t.ex. genom att anlägga ett totalkostnadsperspektiv.

Vill man nå långsiktig affärsmässig hållbarhet är en annan utmaning att förstå vad man egentligen skall lägga tid och energi på och vad som skapar konkurrensfördelar, och inte lägga mest tid på det som ”är roligt”. Vi menar dock att tillfredsställelse är en viktig aspekt, och för de mer värderingsorienterade aktörerna verkar detta ibland vara viktigare än lönsamhet. En utmaning för många producenter, och även en del nya mellanhänder, verkar vara att affärsmodellerna ofta bygger på ”sweat equity”, d.v.s. man bokför inte alla resurser man utnyttjar och de aktiviteter man utför som kostnader. Man betalar sig själv och familjemedlemmar en alltför låg lön, vilket kan påverka den tillfredsställelse/glädje man känner.

För producenter som vill växa i framtiden, kan ett problem bli att skala upp verksamheten inklusive SCM/logistik-aktiviteterna om kapacitet och erfarenhet är begränsad. Dessa aktiviteter bygger traditionellt på skalekonomi, något som

mellanhänder kan hjälpa till med genom att samordna aktörer på samma nivå. Utmaningarna kopplat till kanaler med mellanhänder är dock deras inbyggda maktstrukturer och potentiella prispress, samt att även mellanhänderna måste ha både kostnadstäckning för det de gör och vinstmarginal för att överleva. Detta gör det svårt för småskaliga producenter att nå finansiell hållbarhet när man använder mellanhänder.

En viktig utmaning för alla blir därför att försöka nå skalfördelar och inte ”jobba gratis”, t.ex. genom att utnyttja de aktörer som har skalfördelar eller finna lösningar tillsammans med närliggande producenter: hjälpas åt med transporter, lagring, försäljning etc. I sådan samverkan kan det vara viktigt att hitta mekanismer som tydliggör roller, ansvar och eventuella ersättningar, något som kan vara en utmaning i sig själv.

En utmaning för de nya entreprenöriella mellanhänderna är att hitta sin roll och utåhålliga affärsmodell. Det vill säga att förstå vilken typ av mellanhand som skulle passa olika producenter och situationer – och fortfarande kunna utmana den konventionella försörjningskedjan för mat. För även den här typen av mellanhänder måste förmodligen finna skalfördelar på något sätt.

Ett antal nya plattformar som Reko-ringar och Matnoder har utvecklats de senaste åren, men verkar ha utvecklingsmöjligheter. Reko-ringen är en virtuell plattform som vissa producenter tycker är bekväm att använda och ger fördelar då försäljningen redan är genomförd då man träffar kunden vid leveranspunkten. Andra tycker Reko-ringar är tidskrävande och letar efter andra kanaler för att nå en större och mer jämn försäljning. Andelsjordbruk (CSA) är en annan modell som anses ha många fördelar, t.ex. att kunderna betalar i förskott genom att i princip prenumerera på en andel i skörden. Detta innebär en större riskdelning och enklare planering för producenterna som t.ex. ständigt samma leveranspunkter. Men kanske fungerar CSA bara i vissa situationer, t.ex. då det finns ett stort antal andelsägare i grannskapet som vill ha kontinuerliga leveranser och dela risken. Det verkar t.ex. passa småskaliga grönsaksodlare som i studien.

En utmaning blir att utveckla dessa nya typer av plattformar, och kanske även mer traditionella logistik-aktörer som tredjepartslogistik, för att skapa skalfördelar i olika logistikflöden. Det kan också finnas andra aktörer som kan bidra med olika typer av plattformar så att fler kunder kan nås effektivt, speciellt för producenter i glesbygd.

Möjligheten att sälja direkt påverkas nämligen i hög grad av möjligheterna i närområdet, eftersom avståndet till marknaden skiljer och påverkar var producenterna behöver sälja för att nå en tillräckligt stor kundbas. Direktförsäljning genom gårdsbutik innebär att producenten undviker egna transporter, men många av de intervjuade menar att kundens behov av bekvämlighet och tillgänglighet måste tillgodoses. Därför används leveranspunkter, e-handel och torghandel som andra direkta kanaler. En utmaning är därför bristen på lämpliga mellanhänder att

samarbeta med, speciellt i glesbygd. Givet de småskaliga producenternas lokala natur så är deras potentiella marknader i den geografiska närheten. Eftersom producenterna gärna utför transporter i egen regi så begränsas de möjliga kanalerna till vissa mellanhänder, något som kan påverka möjligheterna att nå finansiell hållbarhet. Logistiskt blir utmaningen därför större för producenter i glesbygd långt från tätort eller storstad, där kundunderlaget är större och tätare.

8.4. Begränsningar och framtida arbete

Ett antal begränsningar i vår studie har påverkat våra resultat. Resultat från fallstudieforskning ger inte generaliserbar kunskap i statistisk mening utan beror på de undersökta fallen, deras kontext och den referensram som används. För att utveckla och fördjupa resonemangen från denna studie bör fler fallstudier göras, båda av producenter och entreprenöriella mellanhänder. Av intresse vore också att undersöka hur traditionella tredjepartslogistik och de konventionella matkedjorna ser på detta fenomen, och deras eventuella vilja att underlätta de logistiska utmaningarna genom att öppna upp sina system för t.ex. hemleveranser av mat.

Studiens datainsamling skedde före pandemin Covid-19, men rapporten slutfördes under denna. Vi ser hur konsumenters köpbeteende har ändrats under pandemin när det gäller e-handel och hur de konventionella matkedjorna förstärker sina system för detta. Pandemin, och de restriktioner denna medför, bör också ha påverkat vissa av AKM:s affärsmodeller och förmodligen också producenters lönsamhet samt deras tillfredsställelse/glädje. Detta är en begränsning, som öppnar upp för nya studier kring hur t.ex. fokus på svensk krisberedskap och självhushållning kan ändra svenskars syn på att stödja alternativa korta matkanaler.

När det gäller den statistiska enkätstudien är en begränsning att urvalet bara representerar Sverige och är ett s.k. bekvämlighetsprov. Detta begränsar givetvis generaliseringsförmågan av våra resultat till det urval vi studerat. Vi känner dock inte till någon annan studie som innehåller samma stora antal respondenter som vår (ej heller internationellt). Med detta sagt, så tror vi att de skillnader vi funnit mellan olika alternativa korta matkanaler speglar skillnader också i ett större svenskt sammanhang, och vi grundar detta också på våra parallella intervjustudier. Vi menar även att kvaliteten på vår insamlade data i denna studie på många sätt är högre än i tidigare studier som jämför olika alternativa korta matkanaler. Tidigare har man ofta aggregerat sekundära data från olika AKM för sina jämförelser. Genom att vi först har identifierat olika typer av AKM baserat på deras typ av logistikupplägg och SCM-aktiviteter, och sedan jämfört dessa, har vi hittat skillnader som tidigare forskning förbisett p.g.a. otydlig mätning, t.ex. skillnader mellan CSA och Reko-ringar. Detta skapar ett underlag för att gå vidare med ytterligare detaljerade studier om olika typer av alternativa korta matkanaler.

En intressant fråga är vilka aktiviteter en producent beroende på AKM skall lägga tid och energi på för nå konkurrensfördelar, men också nå en god balans mellan investerad tid och energi och det man får ut. Betydelsen av att balansera utbud och efterfrågan stöddes t.ex. av våra observationer att lönsamheten uppfattades öka när man spenderade tid på denna aktivitet. Men eftersom lönsamheten var knuten till flera olika aspekter för de olika kanaltyperna, så kan framtida forskning undersöka olika kanaltypers nyckelfaktorer för lönsamhet.

En annan fråga för framtiden är hur samarbetsorienterade lösningar kan utvecklas för att hitta skal fördelar i de mer klassiskt logistiska aktiviteterna (transport, lagerhållning, lagerföring) på liknande sätt som t.ex. Reko-ringar och Matnoder har skapat skalbara plattformar för informationsflöden och koordination kring leveranspunkt och -tid. Genom samarbete och koordination skulle förhoppningsvis både kvaliteten på den tid som läggs på logistiken öka samt den totala tiden minska.

Det vore också intressant att studera potentialen i andra möjliga plattformar och mellanhänder. Ett exempel är viljan och möjligheten att utnyttja de konventionella matkedjornas logistiksystem för e-handel på liknande sätt som försöken vi sett med Coop, och hur geografiskt utspritt sådana lösningar skulle fungera.

Vad man, som logistiker, skulle önska vore nya möjligheter att samla och koordinera försäljning av "lokal mat" på ett som var skalbart sätt till olika orter nationellt (och kanske internationellt). En spekulering vore om det gick att skapa noder för detta i anslutning till köpcentrum eller ledande detaljister för andra varor. Ägarbilderna av svenska köpcentrum innefattar många stora spelare, både svenska och internationella. Skulle dessa kunna utveckla en "värderingsorienterad" modell för att etablera försäljnings- och leveranspunkter, och även upphämnings- och lagringsresurser, som lät lokala odlare få direktkontakt med det specifika köpcentrumets kunder på ett både effektivt och transparent sätt så borde själva "plattformen" (IT-system, arbetssätt, avtal etc.) kunna användas effektivt på samma sätt vid köpcentrum i en annan del av landet. Även andra globala aktörer med stor mängd butiker, uttalat hållbarhetsvärderingar och kända för effektiv logistik (t.ex. IKEA) skulle kanske kunna utveckla skalbara plattformar i anslutning till sina varuhus där lokala producenter skulle kunna få avsättning för sina produkter. Den här typen av lösningar är inget vi sett i vår studie, men som vi spekulerar kring inspirerade av att kombinera kunskap från t.ex. Reko-rings skalbara beställningsplattform med Bondens marknad och de möjligheter aktörer utanför sektorn skulle kunna ha för att skapa skalbarhet i lokalisering och logistik.

Skillnaderna i vad som påverkat producenternas glädje väcker frågor för framtida forskning. Även om producenterna som sålde via CSA mer tillfredsställda än de andra kunde inte den statistiska analysen förklara varför. En användbar startpunkt för ytterligare studier skulle kunna vara att förstå och kontrollera för andra likheter och skillnader mellan producenterna. I vår undersökning var t.ex.

CSA den enda grupp som dominerades av män (66 %), de hade den lägsta genomsnittsåldern, de rapporterade att den största andelen av sin försäljning kom just genom denna kanal, och de var mest koncentrerade på att vara bönder (i.e. alla utom två av dem indikerade att deras huvudsyssla var produktion). Men, som tidigare diskuterat, CSA är också den affärsmodell som från ett SCM-perspektiv ser enklast ut och därför kräver minst tid och energi. Mer forskning bör försöka förstå vad som gör CSA-producenter lyckligare och ta fram deras ”hemliga recept”. Det skulle kunna hjälpa till att utveckla nya modeller för hur alternativa korta matkanaler kan organiseras, och att identifiera aspekter som gör individer som arbetar med alternativa korta matkanaler lyckliga.

Slutligen vore det intressant att bättre förstå om och hur drivkrafter påverkar lönsamhet och tillfredsställelse/glädje, då vi noterade vissa signifikanta samband för några AKM men inte för alla. Skulle skillnader mellan de olika alternativa korta matkanalerna kunna förklaras av deras drivkrafter? Är t.ex. de som använder Reko-ringar mer idealistiska än andra producenter, och skulle det kunna förklara den negativa påverkan som uppfattas mellan lönsamhet och tillfredsställelse/lycka?

För att få långsiktigt ekonomiskt hållbara alternativa korta matkanaler, så tror vi att småskaliga matproducenter skall vara både lönsamma och lyckliga, samt spendera sin tid och energi på det som är viktigt. Producenter, och inte bara de som vill växa, kan ha nytta av att förstå vilken tid och energi de borde investera i logistik och SCM-aktiviteter själva, eller om det vore bättre att utnyttja andra aktörers förmåga att utföra olika funktioner. Men även logistiksektorn borde utveckla och anpassa sina arbetssätt och perspektiv till detta område där producenter kanske mäter kostnader annorlunda och där idealistiska värderingsorienterade drivkrafter kan vara starkare än lönsamhet för att skapa tillfredsställelse.

Vi hoppas rapporten skall leda till både tankar om hur enskilda bönder kan kortsluta matkanaler på ett sätt så att de kan vara långsiktigt lönsamma (med alla kostnader med i kalkylen) och lyckliga, men också hur samarbetsorienterade gemensamma modeller, med eller utan mellanhänder, kan skala upp alternativa korta matkanaler. Genom detta skulle denna mat kunna komma fler till del, och leda till att kortslutningen ökar värdet både för konsumenter och producenter utan att det grundas på obetalda arbetsinsatser och resurser.

REFERENSLISTA

- Abate-Kassa, G. & Peterson, H.C. (2011). "Market access for local food through the conventional food supply chain." *International Food and Agribusiness Management Review*, 14 (1): 63-82.
- Abrahamsson, M., Brege, S. & Norrman, A. (1998). "Distribution channel re-engineering – organizational separation of the distribution and sales functions in the European market," *Transport Logistics*, 1, (4): 237-249.
- Ahuja, R. K., Wei H., Remeijn, H.E. & Morales, D. R. (2007). "A Heuristic Approach to the Multi-Period Single Sourcing Problem with Production and Inventory Capacities and Perishability Constraints". *INFORMS Journal on Computing*, 19(1): 14–26.
- Alderson, W. (1954). "Factors Governing the Development of Marketing Channels." In *Marketing Channels for Manufactured Products*, edited by Clewett, Richard. Homewood: Richard D. Irwin.
- Andersson, B., Johannesson, P. & Zdravkovic, J. (2009). "Aligning goals and services through goal and Business Modelling". *Information Systems and e-Business Management*, 7: 143-169.
- Anchor, S. (2011). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Random House, UK LTd.
- Argyle, M. (1989). "Do happy workers work harder? The effect of job satisfaction on work performance". Chapter 9: 94-105. In *How harmful is happiness? Consequences of enjoying life or not*, edited by Veenhoven, R. Universitaire Pers Rotterdam, The Netherlands.
- Berti, G. & Mulligan, C. (2016). "Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems." *Sustainability*, 8 (7): 616.
- Bjørnland, D, Persson, G. & Virum, H. (2003). *Logistik för konkurrenskraft - ett ledaransvar*. Liber AB, Malmö.

- Blanchflower, D. G. & Oswald, An. J. (1992). *Entrepreneurship, happiness and supernormal returns: Evidence from Britain and the US* (No. w4228). National Bureau of Economic Research.
- Blanchflower, D.G. & Oswald, A. J. (2011). "International Happiness: A New View on the Measure of Performance." *Academy of Management Perspectives*, 25 (1): 6-22.
- Bosworth, G. & Willett, J. (2011). "Embeddedness or Escapism? Rural Perceptions and Economic Development in Cornwall and Northumberland." *Sociologia Ruralis Journal of the European Society for Rural Sociology*, 51(2): 195-214.
- Brown, C. & Miller, S. (2008). "The impacts of local markets: a review of research on farmers markets and community supported agriculture (CSA)." *American Journal of Agricultural Economics*, 90 (5): 1298-1302.
- Bucklin, L. P. (1960). "The Economic Structure of Channels of Distribution." In *Marketing: A Maturing Discipline*, edited by Bell, Martin L. Chicago: American Marketing Association.
- Carbone, V., Rouquet, A. & Roussat, C. (2015). "Carried away by the crowd: what types of logistics characterise collaborative consumption." In: *1st International Workshop on Sharing Economy*, June 2015, Utrecht, Netherlands.
- Chen, W. (2013). "Perceived value of a community supported agriculture (CSA) working share. The construct and its dimensions". *Appetite*, 62: 37-49.
- Chouinard, H. H., Paterson, T., Wandschneider, P.R. & Ohler, A. M. (2008). "Will farmers trade profits for stewardship? Heterogeneous motivations for farm practice selection." *Land Economics*, 84 (1): 66-82.
- Clark, F. E. (1922). *Principles of Marketing*. New York: McMillan.
- Cleveland, D. A., Müller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N. & Hinson, K. (2014). "Local food hubs for alternative food systems: A case study from Santa Barbara County, California." *Journal Rural Studies*, 35: 26–36.
- Cliffe, N., Stone, R., Coutts, J., Reardon-Smith, K. & Mushtaq, S. (2019). "Developing the Capacity of Farmers to Understand and Apply Seasonal Climate Forecasts through Collaborative Learning Processes." *Journal of Agricultural Education and Extension*, 22(4): 311-325.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. & Pagh, J. D. (1997). "Supply chain management: more than a new name for logistics." *The International Journal of Logistics Management*, 8 (1): 1-14.

- DLF, Delfi Marknadspartner och Icanyheter (2019). *Dagligvarukartan, 2019*.
<https://www.dlf.se/rapporter/dagligvarukartan-2019/>
- de Bernardi, Paola & Tirabeni, Lia (2018), "Alternative food networks: sustainable business models for anti-consumption food cultures" *British Food Journal*, 10.1108/BFJ-12-2017-0731
- da Mota Pedrosa, A., Näslund, D. & Jasmand, C. (2012). "Logistics case study based research: towards higher quality", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Mangement*, 42(3): 275–295.
- de Koster, R. B.M., de Brito, M. P. & van de Vendel, M. A. (2001). "How to organize return handling: an exploratory study with nine retail warehouses." *Economic Institute Report*, 1(1): 1-18.
- Dynefors, J. (2019). *Business models in Short Food Supply Chains. An investigations of design choices and financial sustainability*. Master thesis, Lunds universitet.
- EIP-AGRI Focus Group, (2015). *Innovative Short Food Supply Chain Management*, Final Report, European Commission.
- Fleischman, D. & Craig, J. (2015). "Exploring Integration of Non-economic Goals into Business Models of Small Regional Food Enterprises: Embedded Value Creation." *Journal of New Business Ideas & Trends*, 13 (2): 39–56.
- Fondse, M., Wubben, E. F.M., Kortstee, H. & Pascucci, S. (2012). "The Economic Organizations of Short Supply Chains." Conference Paper, European Association of Agricultural Economics (EAAE), Capri, Italy.
- Forssell, S. & Lankoski, L. (2015). "The sustainable promise of alternative food networks: an examination through "alterantive" characteristic." *Agic Hum Values*, 32: 63–75
- Gardner, J., & Oswald, A. (2002). *Does Money Buy Happiness? A Longitudinal Study Using Data on Windfalls*. Royal Economic Society Annual Conference 2002 81, Royal Economic Society.
- Grant, D. B., Lambert, D.M., Stock, J.R. & Ellram, L.M. (2006). *Fundamentals of Logistics Management*. McGraw-Hill Education (UK) Limited.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (1998). "Multivariate data analysis." 5 (3): 207-219. Upper Saddle River, NJ: *Prentice hall*.
- Hesse, M. & Rodrigue, J-P. (2004). "The transport geography of logistics and freight distribution." *Journal of Transport Geography*, 12 (3): 171–184.

- Huber, J. Grossmann, A. & Stuckenschmidt, H. (2017). "Cluster-based hierarchical demand forecasting for perishable goods." *Expert systems with applications*, 76: 140–151.
- Ilbery, B. & Maye, D. (2006). "Retailing local food in the Scottish-English borders: A supply chain perspective." *Geoforum*, 37 (3): 352–367
- Ilbery, B. & Maye, D. (2005). "Alternative (Shorter) Food Supply Chains and Specialist Livestock Products in the Scottish–English Borders." *Environment and Planning A: Economy and Space*, 37 (5): 823-844.
- Isgren, E. & Hunter, E. (2012). *Alternativa försäljningskanaler för nöt- och lammkött*. Rapport. Sveriges lantbruksuniversitet, Alnarp.
- Kherback, O. & Mocan, M.L. (2016). "The Importance of Logistics and Supply Chain Management in the Enhancement of Romanian SMEs." *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 221: 405–413.
- King, R. P., Hand, M.S., DiGiacomo, G., Clancy, K., Gómez, M. I., Hardesty, S. D., Lev, L. & McLaughlin, E.W. (2010). "Comparing the Structure, Size, and Performance of Local and Mainstream Food Supply Chains," In United States Department of Agriculture, *Economic Research Report* reviewed by Mount, P., no. 99.
- Kjellberg, A. (2020). *Reko-ring Sjuhärad- producenter – Uppföljande utvärdering*, Rapport, Ekovera, Statsledningskansliet, Borås stad.
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., Bos, E., Foster, G. & Blackett, M. (2013). *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics*. Joint Research Centre, Report EUR 25911
- https://www.researchgate.net/publication/264388299_Short_Food_Supply_Chains_and_Local_Food_Systems_in_the_EU_A_State_of_Play_of_their_Socio-Economic_Characteristics
- Lambert, D.M. & Stock, J.R. (1992). *Strategic Logistics Management*. Chicago: Irwin/McGraw-Hill.
- Lambert, D.M., Stock J.R. & Ellram, L.M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Singapore: Irwin/McGraw-Hill.
- Lambert, D. M. & Cooper, M. C. (2000). "Issues in Supply Chain Management." *Industrial Marketing Management*, 29 (1): 65-83.
- Livsmedelsakademin (2015). *Framtidens småskaliga livsmedelsproduktion*. <https://www.mynewsdesk.com/se/skanes-livsmedelsakademi/documents/framtidens-smaaskaliga-livsmedelsproduktion-48996>

- Magretta, J. (2002). "Why Business Models matter". *Harvard Business Review*, 80 (5): 86–92.
- Mallen, B. (1973). "Functional spin-off: A key to anticipating change in distribution structures." *Journal of Marketing*, 37 (4): 18-25.
- Martikainen, A., Niemi, P. & Pekkanen, P. (2014). "Developing a service offering for a logistical service provider—Case of local food supply chain." *International Journal of Production Economics*, 157: 318-326.
- Milestone, E. & Lang, T. (2003). *The Atlas of food*, Earthscan & Myriad Limited, London.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective." *Journal of Business Research*, 58(6): 726–735.
- Murdoch, J., Marsden, T. & Banks, J. (2000). "Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of the food sector." *Economic Geography*, 76 (2): 107-125.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005), "Clarifying business models: origins, present, and future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 16: 2-25.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Norrman, A. (1995). *Organisation vid Tidsstyrd Direktdistribution*. Linköping Studies in Science and Technology, Thesis No. 515. Tekn Lic Disseratation.
- Norrman, A. (1997). *Organizing Timebased Distribution in Transnational Corporations. Interaction Between Logistics and Organizational Structure*. Tekn Dr Dissertation, Linköping.
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). "Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development." *Environment and Planning A*, 35: 393-411.
- Renting, H., Schermer, M. & Rossi, A. (2012). "Building Food Democracy: Exploring Civic Food Networks and Newly Emerging Forms of Food Citizenship." *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 19 (3): 289-307.
- Richardson, J. (2008). "The Business Model: an integrative framework for strategy execution." *Strategic Change*, 17 (5–6): 133–144.
- Rushton, A. Croucher, P. & Baker, P. (2014). *The Handbook for Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain*, Kogan Page, London.

- Santos, J., Spector, B & van der Heyden, L. (2009). "Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms". *Faculty & Research Working Paper, INSEAD, Fontainebleu, France.*
- Shaw, Andrew W. (1912). "Some problem in market distribution." *Quarterly Journal of Economics*, 26(4): 703-765.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *The Journal of Marketing*, 46-55.
- Specht, G. & Fritz, W. (1988). *Distributionsmanagement*. Kohlhammer Edition Marketing, Stuttgart.
- Stern, L.W. & El-Ansary, A. I. (1982). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stock, J. R. & Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*. 4th Edition, McGraw Hill, New York.
- Stock, J. R., & Mulki, J. P. (2009). "Product returns processing: an examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers." *Journal of Business Logistics*, 30(1): 33-62.
- Storhagen, N.G. (2011). *Logistik: grunder och möjligheter*, Liber AB, Malmö.
- SOU 2015:15 (2015). *Attraktiv, innovativ och hållbar – strategi för en konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsnäring*. Näringsdepartementet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2015/03/sou-201515/>)
- Todorovic, V., Maslaric, M., Bojic, S., Jokic, M., Mircetic, D., & Nikolicic, S. (2018). "Solutions for More Sustainable Distribution in the Short Food Supply Chains." *Sustainability*, 10 (10).
- Tregear, A. (2011). "Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda." *Journal of Rural Studies*, 27(4): 419-430.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). "The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model." *Journal of Service Research*, 6(4): 324-335.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44: 5-23.
- Venn, L., Kneafsey, M. Holloway, L. Cox, R., Dowler, E. & Tuomainen, H. (2006) "Researching European "alternative" food networks: some methodological considerations." *Area*. p. 248–258.

- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- Wood, S. L. (2001). "Remote purchase environments: The influence of return policy leniency on two-stage decision processes." *Journal of Marketing Research*, 38 (2): 157-169.
- Wubben, E. F. M., Fondse, M., & Pascucci, S. (2013). "The importance of stakeholder-initiatives for business models in short food supply chains: the case of the Netherlands." *Journal on Chain and Network science*, 13 (2): 139–149.
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research*, Sage Publications Ltd.

Internetkällor

- <http://www.andelsjordbruksverige.se/>
- <https://www.bondensegen.com/index.php>
- <http://foodla.nu/>
- <https://hushallningssallskapet.se/forskning-utveckling/reko/>
- https://www.mynewsdesk.com/se/skanes-livsmedelsakademi/documents/framtidens_smaaskaliga-livsmedelsproduktion-48996
- <https://www.interregeurope.eu/policylearning/good-practices/item/1355/Reko-rings-local-food-groups/>
- <https://localfoodnodes.org/sv>
- <https://www.netigate.net/>
- <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2015/03/sou-201515/>
- <https://urgenci.net/>

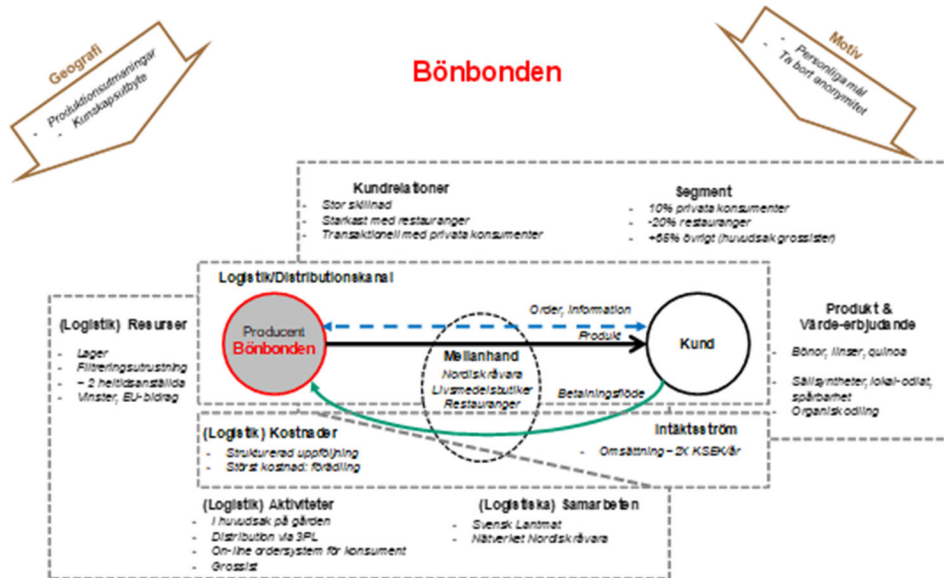
BILAGOR

Bilaga 1

Appendix 1. Frågor och skalor använda i analysen				
Varabel/Skala	Frågor	N (antal svar)	Medel	St. Dev.
Supply chain processes / aktiviteter	<i>Om jag bara tänker på kunder och produkter relaterade till (AKM), skulle jag säga att vi (jag själv eller någon i min organisation) spenderar mycket tid och energi på att...</i>			
	Hantera kundrelationer	253	3,26	1,24
	Förstå kundernas efterfrågan	253	3,11	1,19
	Se till att våra kunder är och förblir nöjda	253	4,03	1,07
	Informera kunder om leveransdatum eller produkttillgänglighet	253	3,26	1,25
	Matcha utbud och efterfrågan	252	3,28	1,20
	Förstå vad eller när kunderna ska köpa för att kunna ha det redo att leverera	252	3,19	1,28
	Möta kundernas ledtidskrav	250	2,77	1,20
	Ta emot beställningar från kunderna innan frakt	250	2,75	1,41
	Lösa transporten av varorna till kunderna	248	2,74	1,41
	Se till att vi har ett stabilt flöde av produkter tillgängliga för våra kunder	246	3,12	1,37
	Bearbeta produkter innan jag kan sälja dem (t.ex. tvättning, förpackning, paka)	246	3,64	1,29
	Hålla lager för att kunna uppfylla kundens ledtidskrav	246	2,95	1,32
	Producera mot kundorder efter kunden beställt och kunna uppfylla kundens ledtid	245	2,53	1,35
	Arbeta med leverantörer & partners för att få dem att leverera det vi behö	245	2,08	1,23
	Förstå och utveckla nya produkter eller tjänster kunderna vill ha (och göra kl	245	2,84	1,26
Berätta, förklara och/eller sälja produkten till kunder	245	3,7	1,23	
Hantera returter (t.ex. att ersätta mat som inte var färsk; kund fick fel artikel	245	1,71	1,12	
Se till att våra anläggningar, maskiner och annan utrustning som behövs för at	245	3,27	1,31	
Ha rätt informationsteknologi som skapar konkurrensfördel i den här kanalen	245	2,99	1,23	
Lönsamhet (medel av 4 frågor: Alpha=,751)				
När jag tänker på arbetet jag gör i (AKM) tror jag att jag gör vinst på varje såld enhet	225	3,22	1,30	
Anledningen till att jag använder (AKM) för att sälja produkter beror på att det är lönsamt	211	3,68	1,18	
Jag tycker att verksamheten jag gör via den här kanalen är mycket lönsam	202	3,01	1,32	
Jämfört med andra företag som använder (AKM)... Är vår lönsamhet bättre	182	2,59	1,05	
Tillfredsställelse/ glädje (medel av 4 frågor: Alpha=,892)				
När jag tänker på arbetet jag gör i (AKM) tror jag att jag njuter mer av arbetet	224	3,62	1,21	
Anledningen till att jag använder (AFN) för att sälja produkter beror på att jag tycker att arbetet blir roligare	211	3,91	1,15	
Jag vill verkligen det arbete jag gör i den här kanalen	202	4,19	0,93	
Det ger mycket glädje att arbeta med den här kanalen	202	4,04	1,10	
Rättvis ersättning (medel av 3 frågor: Alpha=,711)				
När jag tänker på all den tid som jag arbetar med (AFN) (t.ex. planering, skörd, försäljning, svara på frågor etc.) tror/tycker jag att jag...				
Får en rättvis ersättning för mitt arbete	185	2,27	1,307	
Är nöjd med hur mycket jag tjänar	185	2,43	1,254	
Är mycket underbetald (omvänd kodning)	185	2,7459	1,43531	
Framtidstro (medel av 5 frågor: Alpha=,855)				
Vänligen ange i vilken utsträckning du instämmer med följande uttalanden: Jag tror att den här kanalen kommer att vara lönsam i framtiden	202	3,85	1,123	
Vänligen ange i vilken utsträckning du instämmer med följande uttalanden: Det finns stora möjligheter för mitt företags att växa inom den här kanalen	202	3,50	1,321	
Inom de kommande två åren har jag för avsikt att: Utveckla min verksamhet inom (AKM) i framtiden	189	2,99	1,416	
Inom de kommande två åren har jag för avsikt att: Investera i mina färdigheter inom (AKM)	189	2,74	1,330	
Hur viktig tror du att (AKM) kommer att vara i framtiden för din övergripande verksamhet?	189	3,80	0,979	
Reducerar Logistikarbete (medel av 5 frågor: Alpha=,874)				
<i>Några av de största fördelarna med att arbeta med (den här AKM) (jämfört med andra distributionskanaler) inkluderar att...</i>				
Minska arbetet för att ta emot beställningar	214	3,14	1,47	
Minska arbetet med transporter (tid och kostnad) för mig	214	3,11	1,48	
Minska arbetet med lagerhanteringen (utrymme, tid och kostnad) för mig	214	2,86	1,42	
Minska arbetet med lagerstyrning	214	2,8	1,35	
Minska arbetet med förpackning (tid och kostnad) för mig	214	2,53	1,44	
Förenklar Kundenservice (medel av 2 frågor: alpha=,862)				
Några av de största fördelarna med att arbeta med (AKM) (jämfört med andra distributionskanaler) inkluderar att: Göra det lättare att svara på kundernas efterfrågan och ledtid	214	3,24	1,29	
Några av de största fördelarna med att arbeta med (AKM) (jämfört med andra distributionskanaler) inkluderar att: Göra det lättare att uppfylla kundkraven	214	3,29	1,28	
Samarbete kring marknadsföring (medel av 3 frågor: alpha=,709)				
<i>I vilken omfattning samarbetar du med andra företagare när det gäller att...</i>				
Dela erfarenheter och kunskap om marknaden?	192	3,11	1,20	
Hjälpa till vid försäljning?	192	2,29	1,19	
Marknadsföra varandras produkter?	192	2,74	1,25	

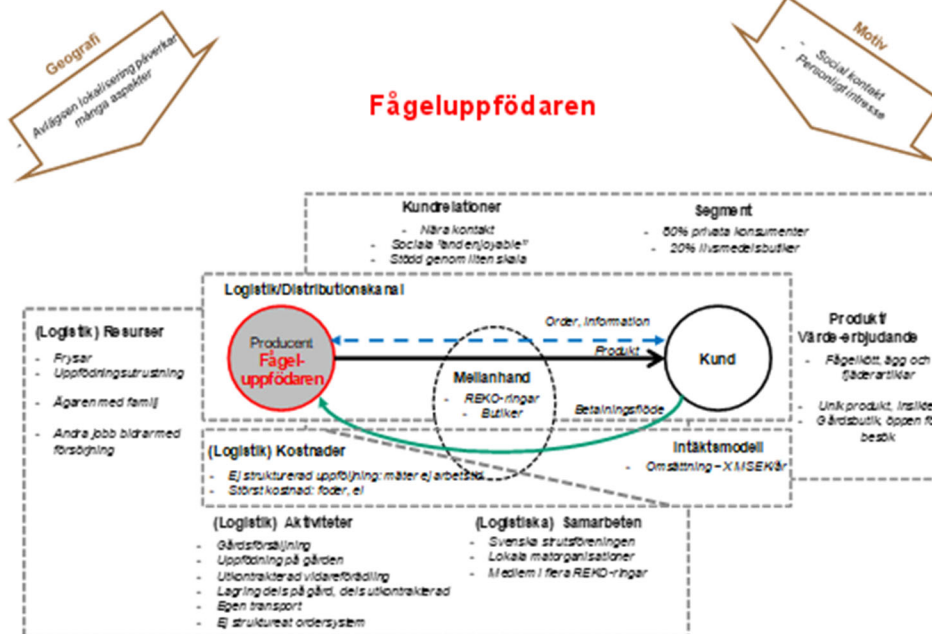
Not. Alla frågor är mätta med en 5-stegs Likert-skala med 1=instämmer inte alls - 5=instämmer helt eller: 1=Mycket o viktigt - 5=Mycket viktigt. N, medel och St. Dev. som rapporteras inkluderar alla grupper för varje fråga. AKM ersattes med det aktuella namnet för den Alternativa korta marknaden.

Bilaga 2: Översiktlig data av intervjuade producenter, strukturerad enligt det kombinerade affärsmodell- och logistikperspektivet



Framtida Utveckling

- Ny anläggningsovervakning
- Minskad bulkförpackning

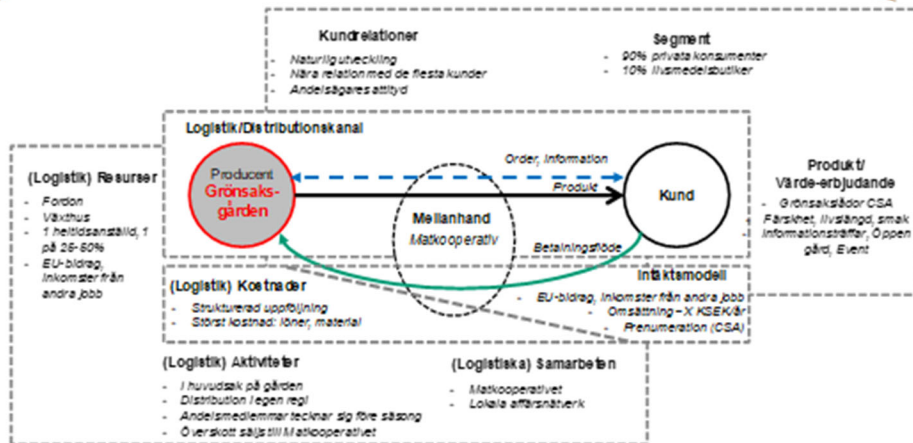


Framtida Utveckling

- Utöka gårdsbutik
- Öka webbförsörjning

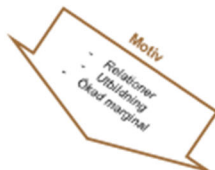


Grönsaksgården

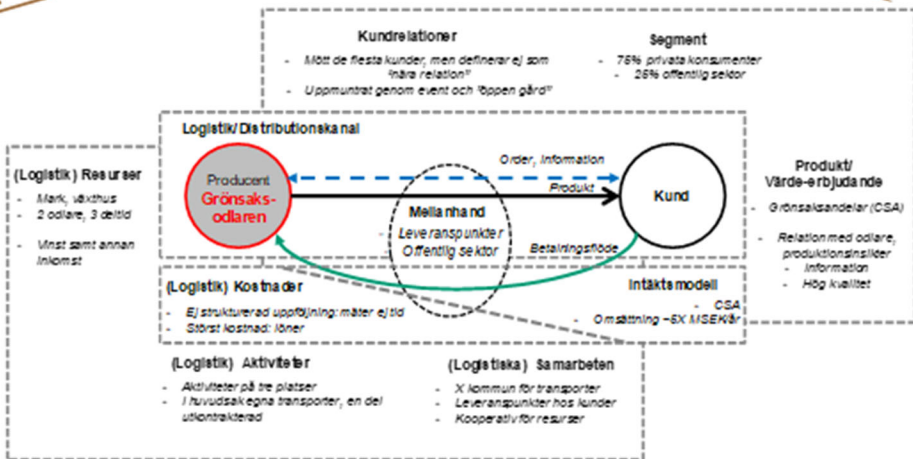


Framtida Utveckling

- CSA (Andelsjordbruk)
- Fröodling
- Nische-grödor

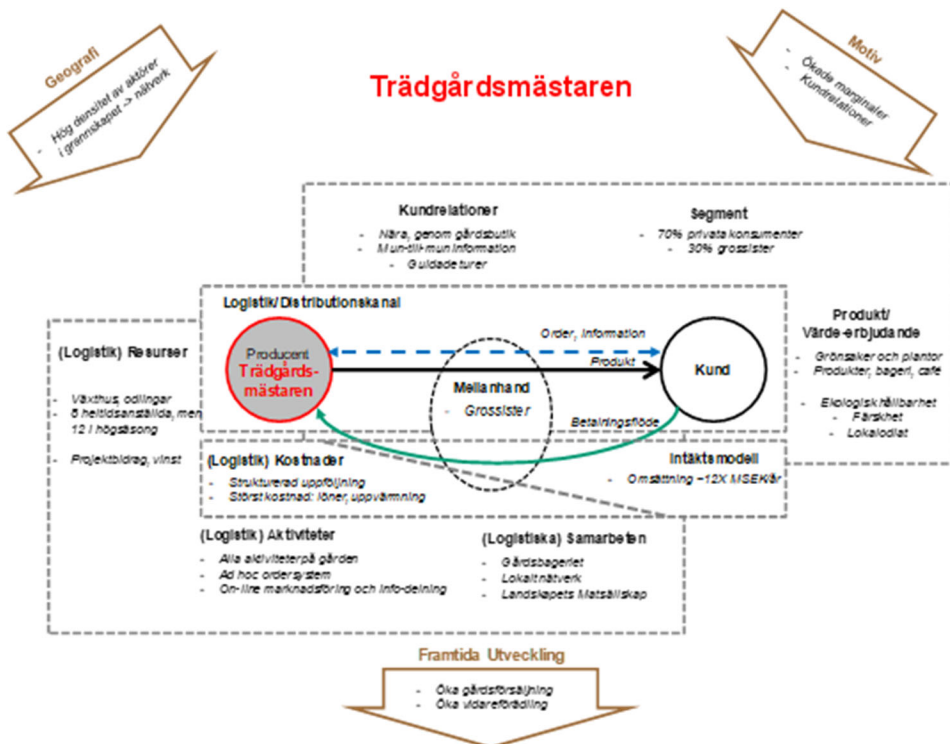
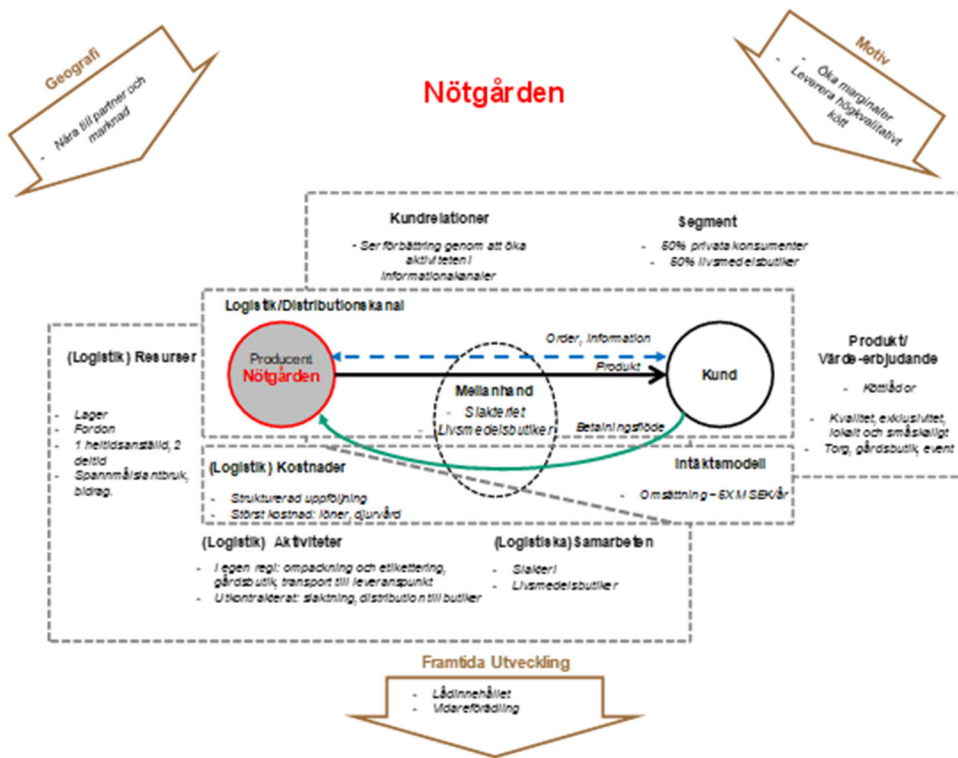


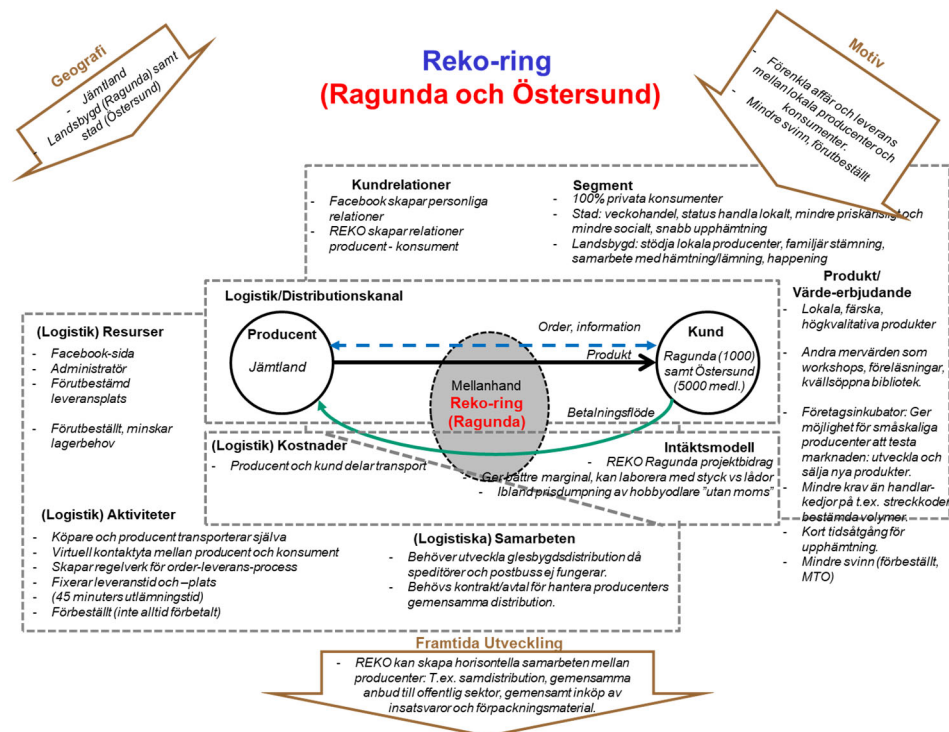
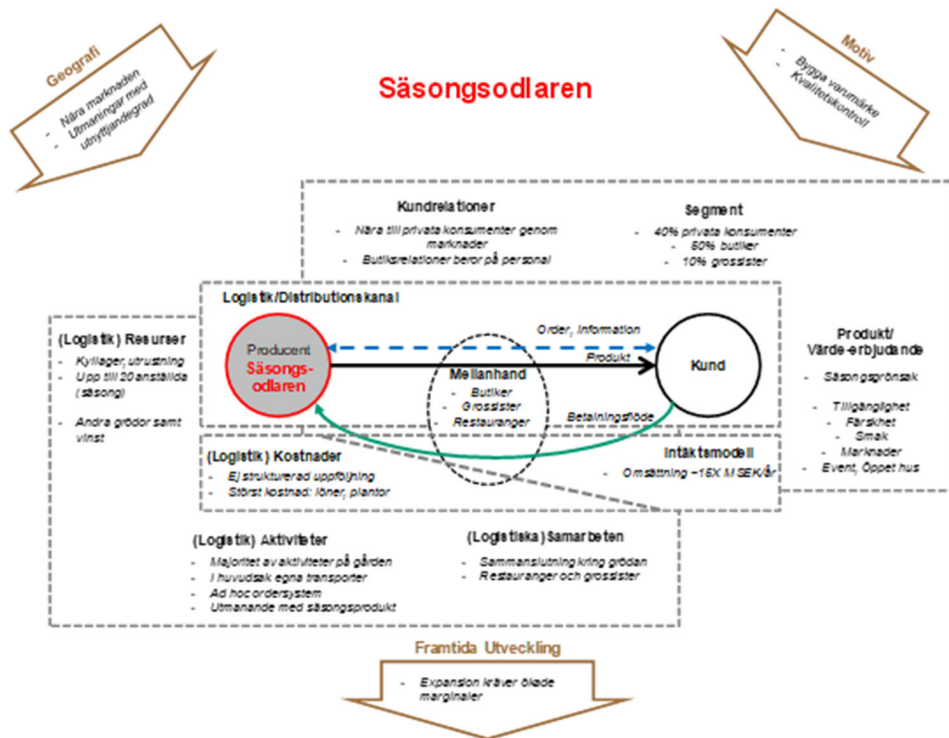
Grönsaksodlaren



Framtida Utveckling

- Expandera mark
- Vidarefröodling





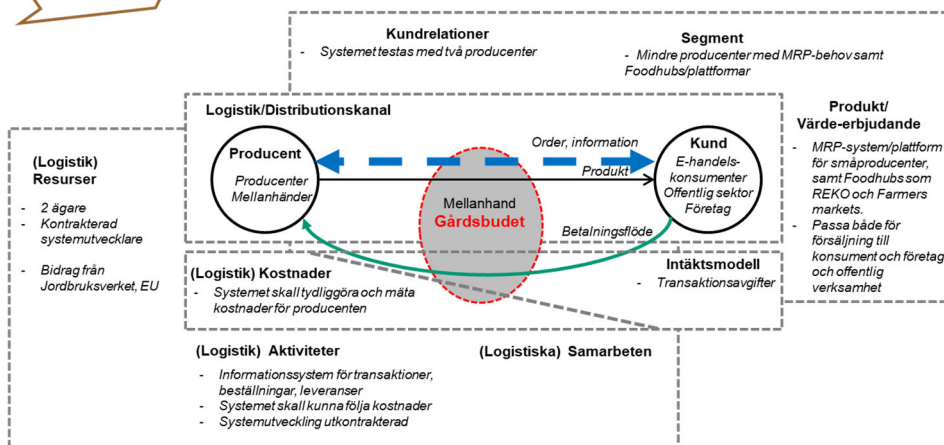
Gårdsbudet (Systemplattform)

Geografi

- Systemet utvecklas med piloter lokalt, men systemet skall kunna fungera för många orter, samt för både privat och offentlig verksamhet

Motiv

- Frånja lokalt förbruk genom etablera direktkanal



Framtida Utveckling

- Utveckla från
1. konsumentförsäljning till
 2. att inkludera försäljning till företag samt
 3. offentlig sektor