



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Lönsam stadsodling

- Strategier och affärsmodeller för kommersiell stadsodling i Malmö

Profitable urban farming

- Strategies and business models for commercial urban farming in Malmö

Anton Castenberg

Lönsam stadsodling

- Strategier och affärsmodeller för kommersiell stadsodling i Malmö

Profitable urban farming

- Strategies and business models for commercial urban farming in Malmö

Anton Castenberg

Handledare: Fredrik Fernqvist, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Sara Spendrup, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i trädgårdsvetenskap, G2E

Kurskod: EX0844

Program/utbildning: Trädgårdsingenjör: odling – kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2020

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: *urban, odling, stadsbruk, jordbruk, affärsstrategi, hållbar stadsutveckling, ekonomi, småskalig, grönsaksodling, närodlat*

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för biosystem och teknologi

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	4
Abstract	5
1. Introduktion	6
1.1 Syfte	8
2. Teori	8
2.1 Strategi	8
2.1.1 Strategier inom stadsodling	10
2.2 Affärsmodell	13
2.2.1 Business Model Canvas	15
2.2.2 Affärsmodeller inom stadsodling	16
3. Material och metod	17
3.1 Datainsamling	17
3.2 Avgränsning	18
4. Resultat och diskussion	18
4.1 Stadsbruk i Malmö	19
4.2 Företagsbeskrivningar	21
4.2.1 Fall 1 - Vegostan	22
4.2.2 Fall 2 - Olliåke Farms	24
4.2.3 Fall 3 - Ur Vår Jord	26
4.2.4 Fall 4 - Stadsåkern	27
4.3 Stadsodlingsföretagens strategier	29
4.4 Stadsodlingsföretagens affärsmodeller	30
4.4.1 Värdeerbjudande	30
4.4.2 Partners	31
4.4.3 Kundsegment	32
4.4.4 Nyckelaktiviteter	33
4.4.5 Säljkanaler	34
4.4.6 Kundrelationer	35
4.4.7 Resurser	36
4.4.8 Ekonomi	36
4.4.9 Sammanfattning av affärsmodellerna	37
4.5 Nuläget och framtiden	38
5. Slutsatser	39

6. Källförteckning	42
7. Bilagor	47
7.1 Bilaga 1. Intervjufrågor	47
7.2 Bilaga 2. Sammanställning av fallföretagen	48

Förord

Jag har sedan en tid tillbaka haft ett stort intresse för kommersiell stadsodling och själv varit med och drivit ett företag inom projektet Stadsbruk i Malmö under två års tid. Under den perioden fick jag mycket praktisk erfarenhet vad gäller odling men även vad gäller företagande och fick möta de utmaningar som kommer med att odla grönsaker kommersiellt i staden. Jag insåg vikten av att hitta en lämplig strategi och affärsmodell för urban småskalig grönsaksodling vilket ledde fram till det här arbetet där jag fått möjligheten att fördjupa mig i just detta. Jag skulle vilja rikta ett stort tack till alla de odlare som ställt upp på intervjuer och bidragit med både kunskap och viktigt material till arbetet. Jag skulle också vilja rikta ett stort tack till min handledare Fredrik Fernqvist som väglett mig genom arbetets gång och gett mig många värdefulla kommentarer.

Sammanfattning

Intresset för stadsodling i Malmö är stort och det finns en mängd olika odlingsprojekt i staden, både med social och kommersiell inriktning. Detta arbete fokuserar på den kommersiella inriktningen och utgår ifrån projektet Stadsbruk som hjälpt många entreprenörer att starta upp sina odlingsföretag i staden. Arbetet är en genomgång och analys av de affärsmodeller och strategier som kan tänkas vara lämpliga för dessa företag med ekonomisk hållbarhet som mål. Fyra stycken företag baserade i Malmö har intervjuats och utgjort grunden för arbetet. Företagens strategier och affärsmodeller har jämförts med den teoretiska bakgrunden i vilken *diversifiering*, *differentiering*, *lågkostnadsspecialisering* och *social verksamhet* identifierats som vanligt förekommande strategier för stadsodlingsföretag. Det konstateras att differentiering är den strategi företagen främst tillämpar idag men att de har planer på att i framtiden även satsa på diversifiering. För att analysera företagens affärsmodeller har Business Model Canvas använts som mall och de olika komponenterna har identifierats för företagen. En gemensam sammanställning av komponenterna har gjorts och de diskuteras även var för sig. Studien har lett fram till ett antal rekommendationer och slutsatser gällande stadsodling. Som exempel nämns vikten av en effektiv produktion och möjligheter med att utöka samarbetet mellan odlarna. Företagen uppvisar inte idag ekonomisk hållbarhet men verkar vara på god väg dit. Med rätt affärsmodell och strategi så bedöms möjligheten att bedriva en lönsam grönsaksodling i staden vara god.

Abstract

The interest in urban farming in Malmö is quite big and there is a variety of farming and gardening projects, which focus on both the social and commercial aspects of it. The focus of this thesis is on the commercial aspects and the project Stadsbruk which has helped many entrepreneurs to start their own urban farming businesses. The thesis is an analysis of the potential strategies and business models that could be suitable for these companies with focus on the economic viability. Four different urban farms have been interviewed and form the basis of the material for the thesis. Their strategies and business models are compared to the theory in which *diversification*, *differentiation*, *low-cost specialisation* and *social projects* have been identified as common strategies for urban farms. It is shown that differentiation is the most common strategy among the interviewed companies but that they all have plans to diversify their businesses in the future. To analyze the business models Business Model Canvas has been used as a framework and the different components have been identified and discussed and a synthesis of the models have been made. The analysis and the comparison with the theory leads to a few conclusions and recommendations regarding commercial urban farming. For example, emphasis is put on having an efficient production system and investigating the possibilities to collaborate more with other farmers. The companies are not economically viable today but seem to be on good way. With the right business model and strategy the possibility of running a commercial urban farm is estimated to be good.

1. Introduktion

Stadsodling har länge varit ett vanligt förekommande inslag i stadsbilden i olika länder över hela världen, i både utvecklingsländer och industrialiserade länder. Anledningarna till varför man väljer att odla i staden kan skilja sig åt, beroende på den ekonomiska situationen i landet. I många utvecklingsländer ses det som en aktivitet som kan leda till ökad matsäkerhet och minskad fattigdom medan det i den industrialiserade delen av världen snarare är sociala och miljömässiga motiv som dominerar. Fenomenet ses som något som kan bidra till en grönare stad och meningsfulla aktiviteter för stadens invånare (Eigenbrod & Gruda 2014). Att återknyta till och komma närmare matproduktionen samt skapa en starkare sammanhållning och känsla av "community" i grannskapet har också lyfts fram som positiva sociala aspekter (Caputo 2012). En möjlighet att minska stadens negativa miljöpåverkan antas också vara en stark drivkraft (Mok m.fl. 2013; Caputo 2012; Eigenbrod & Gruda 2014). Enligt Mok m.fl. (2013) kan stadsodling bidra till kortare transportsträcka för maten, fungera som kolsänka samt öka biodiversiteten. Enligt Caputo (2012) som tittat på fenomenet i Storbritannien är de flesta odlingarna i staden inte direkt vinstdrivande företag utan snarare sociala ideella projekt eller kolonilotter. Det förekommer dock även kommersiella företag och med en ökad efterfrågan på lokalt producerad mat har man sett en ökning av försäljningskanaler som marknader, matkooperativ, CSA (Community Supported Agriculture), prenumerationer av grönsakslådor samt självplock som alla blivit betydande för landets ekonomi (Caputo 2012).

I Sverige sträcker sig stadsodling långt tillbaka och det stod länge för en betydande del av matförsörjningen (Björklund 2010). Under 1600-1700 - talen var stadsjordar ett vanligt förekommande inslag i städerna och nivån av självförsörjning var hög. Kommersiellt stadsjordbruk var också vanligt då det i många fall blev överskott av produktionen som odlaren kunde sälja. Björklund (2010) menar att anledningarna till stadsodling historiskt sett i Sverige liknat de vi idag kan se i fattigare delar av världen, där svårigheter att försörja sig ökar incitamenten för odling både för självförsörjning och i kommersiellt syfte.

Fram till 1950-talet så var stadsodling vanligt i Sverige och stod för en betydande del av stadens ekonomi och matförsörjning (Gullers 2015). I takt med att samhället förändrades,

urbaniseringen tog fart och möjligheterna att frakta frukt och grönsaker förbättrades så ändrades dock detta och städerna började importera allt mer av dessa varor. Många av de dåvarande stadsodlarna konkurrerades ut av billig importerad frukt och grönsaker och produktionen i svenska städer minskade drastiskt (Gullers 2015). Stadsodling har dock fått ett uppsving igen och intresset ökar i flera städer, däribland Växjö (Ottosson 2012), Umeå (Svensson 2019), Malmö (Kleiner 2018) och Göteborg (Stenberg 2018). Importen av frukt och grönt är fortfarande stor, samtidigt som det finns ett stort intresse för lokalproducerad mat (Ekelund & Tjärnemo 2009). Förutom att möta efterfrågan på lokal mat så kan stadsodling i Sverige potentiellt sätt även bidra till att göra staden mer hållbar och energieffektiv samt gynna den lokala ekonomin och skapa nya arbetstillfällen (Gullers 2015).

De positiva aspekterna av stadsodling är många och kan leda till både social och ekologisk hållbarhet (Mok m.fl. 2013; Caputo 2012). När det kommer till ekonomisk hållbarhet är dock fenomenet inte lika väl studerat. Förutsättningarna för att odla kommersiellt i staden skiljer sig från att odla på landsbygden och det är viktigt att företagaren anpassar sig väl till de speciella förutsättningarna. Begränsad odlingsyta och dyra arrenden är exempel på svårigheter som stadsodlaren måste förhålla sig till och de som misslyckas med detta kan tvingas lägga ned sina verksamheter (Pölling m.fl. 2016). En del företag har löst detta genom att satsa på sociala projekt kopplat till odlingen och kan finansiera verksamheten eller delar av den med hjälp av bidrag och donationer (Caputo 2012). Andra fokuserar helt och hållet på odling och försöker att nå lönsamhet genom försäljning av grönsaker (Pölling m.fl. 2016). Denna variation av strategier med varierande resultatet leder fram till frågan om det är möjligt att bedriva ett lönsamt stadsodlingsföretag som kan vara konkurrenskraftigt på sikt. Det leder också till frågan om vilka affärsmodeller som finns inom stadsodling idag och hur de kan anpassas för att stärka den långsiktiga konkurrenskraften och den ekonomiska hållbarheten.

1.1 Syfte

Studien har två övergripande syften. Det första är att undersöka vilka strategier som kan leda till ekonomisk hållbarhet för stadsodlare och hur deras affärsmodeller ser ut och kan utvecklas. Det andra är att undersöka hur det ser ut för den kommersiella stadsodlingen i Malmö och identifiera möjliga hinder och utvecklingsmöjligheter för de som är aktiva företagare inom detta idag. För att undersöka detta ligger följande frågeställningar till grund:

- Vilka strategiska marknadspositioner är lämpliga för urbana grönsaksodlingsföretag?
- Hur ser affärsmodellerna för urban grönsaksodling ut?
- Hur kan man som stadsodlare i Malmö bedriva en lönsam verksamhet inom Stadsbruk? Vilka hinder och möjligheter för detta finns?

2. Teori

Det finns olika sätt att beskriva det som ligger till grund för företags beslutsfattande och hur de väljer att positionera sig på en konkurrensutsatt marknad. Ett företag måste hela tiden anpassa sig efter de rådande förutsättningarna och vara beredd att göra vissa justeringar för att möta de förändringar som sker på marknaden. Grunden till hur ett företag jobbar med detta kan återfinnas i dess strategi och affärsmodell som kommer att beskrivas i följande avsnitt. Grundantagandet är att utifrån strategin formas en fungerande affärsmodell som leder till ett positivt resultat. Gör den inte det krävs antingen justeringar i affärsmodellens komponenter, alternativt en rendering av den bakomliggande strategin och en ny affärsmodell.

2.1 Strategi

Ett företag kan konkurrera med andra aktörer på marknaden på olika sätt, antingen genom att erbjuda högre kvalitet på det man säljer, eller genom att sänka sina kostnader, eller genom att kombinera dessa två och erbjuda högre kvalitet till ett lägre pris (Porter 2008). Genom att erbjuda högre kvalitet kan ett högre pris tas vid försäljning och genom att effektivisera produktionen kan kostnaderna sänkas, vilket i båda fall leder till ökade marginaler.

Kostnaderna uppstår genom olika aktiviteter som företaget gör för att leverera sitt värdeerbjudande. *Vilka* aktiviteter, samt *hur* de utförs är vad som kan skapa konkurrensfördelar gentemot ett annat företag i branschen och är själva essensen i den strategiska positionering (Porter 2008).

Enligt Porter (1980) finns det tre generiska strategier som beskriver hur företag positionerar sig på marknaden. Dessa är kostnadsledarskap, differentiering och fokusering och beskrivs nedan och finns sammanställda i Figur 1.

- **Kostnadsledarskap:** Denna strategi handlar om att företaget strävar efter att ha lägre kostnader än sina konkurrenter och konkurrerar med låga priser på hela marknaden. Det låga priset är det viktigaste enligt denna strategi men service och kvalitet kan inte bortses ifrån helt och hållet. För att kunna arbeta enligt denna strategi krävs exempelvis ofta stora marknadsandelar, tillgång till billiga råvaror samt stora investeringskostnader för att anlägga effektiva produktionsenheter.
- **Differentiering:** Denna strategi handlar om att differentiera sig gentemot konkurrenterna via sitt produktutbud eller service och erbjuda någonting som anses vara unikt på marknaden. Detta leder till att kunderna är villiga att betala ett högre pris då de upplever att motsvarande produkt inte erbjuds av konkurrenterna. Differentiering innebär ofta en trade-off med kostnadsledarskap då aktiviteterna för att differentiera sig medför ökade kostnader som exempelvis kundservice, produktdesign samt hög kvalitet på råvaror.
- **Fokusering:** Den tredje strategin kan innehålla element från både kostnadsledarskap och differentiering men fokuserar dessa på en smal del av marknaden. Företaget kan exempelvis fokusera på ett särskilt kundsegment, ett geografiskt område eller ett smalt segment inom värdekedjan. Inom detta område väljer sedan företaget om det vill satsa på kostnadsledarskap eller differentiering.

Dessa tre strategier är inte specifika för någon särskild bransch utan kan tillämpas av en mängd olika företag inom olika sektorer. För den som odlar i staden kan dessa strategier vara värda att känna till för att sedan kunna utveckla sin affärsmodell.

	Erbjuder något som anses vara unikt	Erbjuder låga priser
Bred marknad	Differentiering	Kostnadsledarskap
Liten del av marknaden	Fokusering differentiering	Fokusering kostnadsledarskap

Figur 1. Porters generiska strategier. Figur baserad på Porter (1980).

2.1.1 Strategier inom stadsodling

Van der Schans (2010) har identifierat två vanliga strategier som tillämpas hos stadsodlare i Nederländerna, dessa är diversifiering och differentiering. Pölling m.fl. (2016) har även de hittat exempel på dessa strategier hos tyska stadsodlare i staden Ruhr, samt en tredje som de benämner lågkostnadsspecialisering. Vad alla dessa tre strategier har gemensamt är att den primära inkomstkällan kommer från försäljning, antingen av produkter eller av tjänster. Olika varianter av dessa strategier har identifierats men dessa tre är övergripande och antas gälla för en stor del av stadsodlingsföretagen i den industrialiserade delen av världen (Pölling m.fl. 2017a). En fjärde strategi som är vanlig är en där den primära inkomstkällan består av bidrag och donationer och där man utöver odling även ägnar sig åt sociala projekt (Kaufman & Bailkey 2000). Det är vanligt att odlingsföretag kombinerar de olika strategierna med varandra och anpassar dem utifrån de lokala förutsättningarna för att nå lönsamhet (Caputo 2012). Nedan följer en beskrivning av de fyra olika strategierna som även återfinns i Figur 2.

Lågstnadsspecialisering: Enligt van der Schans m.fl. (2015) är denna strategi vanlig i lite större företag, som är lokaliserade i närheten av andra verksamheter som de potentiellt kan samarbeta med. Effektiv resursanvändning, skalfördelar och att använda högteknologiska system är karakteristiskt för denna strategi (van der Schans m.fl. 2015).

Lågstnadsspecialisering är på många sätt motsatsen till diversifiering då odlaren snarare specialiserar sig på en eller ett fåtal grödor och producerar dessa på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt. Hög produktivitet per ytenhet är viktigt. Strategin kan dock vara svår för stadsodlaren som sällan har möjlighet att odla på stor yta och därmed nå de skalfördelar som är viktiga för en framgångsrik lågstnadsspecialisering (Pölling m.fl. 2016). På vissa platser tycks den dock fungera väl på grund av gynnsamma lokala förutsättningar (Pölling m.fl. 2017b). Denna strategi stämmer väl överens med Porters strategi "kostnadsledarskap" där försäljningspriset är den viktigaste konkurrensfördelen (Porter 1980).

Differentiering: Odlaren kan differentiera sig på olika sätt. Enligt Pölling m.fl. (2016) kan detta ske antingen genom företagets produkter, eller genom att integrera hela eller delar av värdekedjan i det egna företaget. Att odla udda sorter, som kan vara exotiska eller kulturarv är exempel på produktdifferentiering (Pölling m.fl. 2016). Att odla ekologiskt är ett annat sätt att differentiera sig och skapa mervärde för sina produkter. Att differentiera sig på andra sätt än genom sina produkter kan handla om att integrera försäljningen och marknadsföringen i det egna företaget (Pölling m.fl. 2016). Att sälja direkt till konsumenterna och etablera en personlig relation till dem är en vanlig diversifieringsstrategi och utgör för många företag kärnan i verksamheten. Detta särskiljer dessa företag från de storskaliga anonyma företagen som massproducerar för den stora marknaden och säljer via återförsäljare (Pölling m.fl. 2017b). Närheten till kunden möjliggör detta och odlaren kan sälja på exempelvis marknader, festivaler och till restauranger. Andra exempel på detta är modellen *Rent-a-field* där kunden får sköta om och skörda ett fält där odlaren planterat och odlat upp plantor under försäsongen, och CSA (Community Supported Agriculture) där kunden köper en andel av den totala skörden och även har möjlighet att vara med och hjälpa till i odlingen (Pölling m.fl. 2016). Enligt van der Schans m.fl. (2015) lämpar sig denna strategi för mindre odlingsföretag samt deltidsodlare utan möjlighet att skala upp verksamheten. Att produkterna är närproducerade, nyskördade samt att konsumenten har en personlig relation till odlaren är viktiga mervärden (van der Schans m.fl. 2015). Porter (1980) har beskrivit denna strategi och menar att den

innebär en viss trade-off med kostnadsledarskap då företagen som jobbar enligt denna strategi sällan lyckas konkurrera med låga priser eftersom de aktiviteter de utför för att differentiera sig medför ökade kostnader.

Diversifiering: Enligt (Pölling m.fl. 2017b) som tittat på stadsodling i flera europeiska länder är diversifiering den vanligaste strategin bland stadsodlingsföretag. Närhet till både privata och offentliga kunder möjliggör för odlaren att komplettera sin odlingsverksamhet med någon form av tjänsteerbjudande och på så sätt diversifiera sin verksamhet (van der Schans m.fl. 2015). Detta leder till att företaget får fler olika inkomstkällor och inte bara förlitar sig på en enda, vilket sprider riskerna men samtidigt ökar komplexiteten i det dagliga arbetet (Pölling m.fl. 2017b; Kristensen 2019). Exempel på detta kan vara aktiviteter kopplade till turism där företaget kan erbjuda upplevelser i form av exempelvis mat och rekreation. Det är även vanligt för odlingsföretag att ta på sig uppdrag inom exempelvis trädgårdsskötsel. Sociala uppdrag som utbildning, terapi och vård är även de vanliga diversifieringsstrategier (van der Schans m.fl. 2015). Om de sociala projekten står för en större del av verksamheten bör det dock räknas till social verksamhet som strategi. Van der Schans m.fl. (2015) menar att denna strategi lämpar sig för mellanstora odlare som är lokaliserade en bit utanför staden. Den kan dock vara mycket krävande då det krävs att den genomförs på ett bra sätt för att skapa synergi mellan aktiviteterna. Vissa aktiviteter kan även öka kostnaderna och kräver att investeringar görs. Att exempelvis komplettera odlingen med kafé eller restaurangverksamhet kräver att det finns lämpliga byggnader avsedda för detta (Kristensen 2019). En vanlig diversifieringsstrategi är att företag som huvudsakligen arbetar inom en annan sektor diversifierar sig med någon form av odling och på så sätt kompletterar sin andra affärsverksamhet (van der Schans m.fl. 2015).

Social verksamhet: Många stadsodlingsföretag har en stark social drivkraft och prioriterar den sociala nyttan över den ekonomiska vinsten (Dimitri m.fl. 2016). De sociala projekten innefattar utbildning om jordbruk, att stärka sin community samt att öka matsäkerheten. Dessa kan även vara vanliga diversifieringsstrategier men vad som skiljer dessa företag åt från dem är att dessa har de sociala målen som primärt fokus. Dessa företag är ofta organiserade som ideella föreningar och har inget ekonomiskt vinstintresse (Dimitri m.fl. 2016). Den

primära inkomstkällan är olika bidrag och finansiering från myndigheter som vill stötta de sociala projekten och de har även ett stort antal obetalda volontärer som arbetar i odlingen. Enligt Dimitri m.fl. (2016) har man sett att dessa företag generellt inte är i drift lika länge som de som har vinst som primärt fokus, men att de däremot är troligare att kunna betala ut lön till personerna som driver företaget. Att förlita sig på bidrag och donationer kan vara ekonomisk gångbart en period men det krävs mycket tid och energi från de som leder verksamheten att söka dessa och de skulle troligen gynnas av att utöka försäljningen så att det kan bli en större del av inkomsten (Kaufman & Bailkey 2000).

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns fyra vanliga strategier som tillämpas av stadsodlingsföretag, se Figur 2. Två av dessa överensstämmer mycket väl med Porters generiska strategier, nämligen differentiering och kostnadsledarskap som är generella strategier för företag även i andra sektorer. Diversifiering och social verksamhet är inte nödvändigtvis specifika strategier för stadsodling men vanligt förekommande inom detta.

Differentiering	Diversifiering
Låg kostnad	Social verksamhet

Figur 2. Sammanställning av de fyra generiska strategierna inom stadsodling.

2.2 Affärsmodell

Enligt Zott & Amit (2010) är en affärsmodells huvudsakliga motiv att utnyttja en möjlighet att göra affärer och skapa värde för de inblandade parterna, vilket i det här fallet innebär att tillgodose ett behov hos kunderna och samtidigt generera vinst till företaget och dess samarbetspartners. Inom den akademiska litteraturen råder det ingen konsensus om hur begreppet bör definieras (Zott & Amit 2010; Morris m.fl. 2005; DaSilva & Trkman 2014). Det är dock klart att en bra affärsmodell kan vara en viktig komponent för att ett företag ska

nå framgång. Chesbrough (2010) menar att *“a mediocre technology pursued within a great business model may be more valuable than a great technology exploited via a mediocre business model”*. Om inte en bra affärsmodell används så kan alltså även de bästa affärsidéerna komma att misslyckas.

En affärsmodell är inte en komplett guide till hur företaget ska drivas utan målar endast upp en bild om hur olika element hänger ihop. Enligt DaSilva & Trkman (2014) fokuserar en affärsmodell snarare på de kortsiktiga målen än de långsiktiga. Utöver att ha en affärsmodell, bör företaget även se över sina tillgångar och använda dessa på ett så effektivt sätt som möjligt. Därefter måste företaget vara beredd att snabbt ändra sin modell och anpassa sig till olika situationer som kan uppstå.

Morris m.fl. (2005) har gått igenom hur affärsmodellsbegreppet beskrivits i litteraturen. De visar att en affärsmodell innefattar en ekonomisk plan, kundrelationer, intressenter, intern struktur, logistik och marknader. Författarna menar även att en affärsmodell kan kategoriseras utifrån tre perspektiv; ekonomisk, operativ och strategisk. Enligt det ekonomiska perspektivet så handlar affärsmodellen om att få företaget att generera vinst. Inom detta bör frågor som inkomstkällor, prissättning, vinstmarginal, kostnader och förväntade volymer tänkas igenom. Enligt det operativa perspektivet så handlar affärsmodellen om den interna strukturen i företaget. Fokus här är den interna infrastrukturen som bidrar till värdeskapande, vilket exempelvis innefattar leveransmetoder, administrativa processer, logistik och kunskapsförmedling. Det strategiska perspektivet handlar om företagets huvudsakliga riktning och marknadspositionering och möjligheter att växa. Relevant inom detta perspektiv är konkurrensförmåga, hållbarhet, intressenter, nätverk, värderingar och visioner (Morris m.fl. 2005). Huruvida entreprenörer använder sig av en affärsmodell skiljer sig åt från fall till fall, en del startar verksamheten med en komplett modell där de grundligt har tänkt igenom allt medan andra utvecklar modellen allt eftersom att verksamheten kommer igång och de lär sig (Morris m.fl. 2005). En affärsmodell är användbar för entreprenören som ska starta upp sin verksamhet och även för den som ska analysera befintliga företag och hitta framgångsfaktorer.

2.2.1 Business Model Canvas

Osterwalder & Pigneur (2010) har beskrivit begreppet affärsmodell som: *“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value”*.

Business Model Canvas (BMC) har blivit ett populärt verktyg för att ta fram en affärsmodell. Den består av nio byggstenar som förklarar hur företaget ska uppnå ekonomisk lönsamhet (Osterwalder & Pigneur 2010). De nio byggstenarna täcker in fyra områden; kunder, erbjudande, infrastruktur och ekonomisk viabilitet. Modellen är en strategisk mall som kan tillämpas i organisationsstrukturer, processer och system.

De nio byggstenarna är:

1. Värdeerbjudande - Beskriver vilket värde företaget erbjuder kunderna. Ett värde är att lösa ett problem eller tillfredsställa ett behov hos kunden.
2. Resurser - Identifierar företagets viktigaste resurser som är de tillgångar företaget har för att möjliggöra leverans av värdeerbjudande.
3. Nyckelaktiviteter - Identifierar de aktiviteter som görs för att leverera företagets värdeerbjudande.
4. Partners - Identifierar viktiga samarbetspartners som hjälper företaget med vissa aktiviteter eller bistår med resurser.
5. Säljkanaler - Beskriver hur erbjudandet är levererat till kunden. Detta sker genom kommunikation, distribution och säljkanaler.
6. Kundrelationer - Beskriver hur relationen med de olika kundsegmenten etableras och underhålls.
7. Kundsegment - Identifierar företagets kundsegment, som de levererar sitt värdeerbjudande till.
8. Intäkter - Identifierar företagets viktigaste intäkter.
9. Kostnader - Identifierar företagets största utgifter.

Enligt Joyce & Paquin (2016) är BMC en känd och populär modell som används av både forskare och entreprenörer för att analysera eller skapa framgångsrika affärsmodeller. Det är en mall som kan användas som visuellt hjälpmedel för att utforska de olika elementen inom företaget och se hur de hänger ihop samt hur de kan effektiviseras och förbättras. Den kan

användas som ett underlag för diskussion och hjälper användaren att få ett holistiskt perspektiv på verksamheten.

2.2.2 Affärsmodeller inom stadsodling

Att odla i staden och få igång en lönsam verksamhet kan vara svårt. Sättet att odla på skiljer sig från om man odlar på landet och stadsodlaren måste anpassa sig till de förutsättningar som staden erbjuder. Som positiva förutsättningar kan nämnas närhet till slutkonsument samt kortare transportsträckor vilket möjliggör direktförsäljning och lägre transportkostnader (Gardner 1994). Det finns också förutsättningar som försvårar för odlaren. Det är exempelvis dyrare att arrendera mark, konkurrensen och marknaden ser annorlunda ut och den täta bebyggelsen kan försvåra transport och logistik och annat arbete med tunga maskiner (Gardner 1994). Det är dessutom svårt att nå de skalfördelar som man kan få om man odlar på landet eftersom odlingsytan ofta är mindre (Pölling m.fl. 2016). Det är av stor vikt att odlaren tar de lokala förutsättningarna i beaktning så att fördelarna kan maximeras och nackdelarna minimeras. Enligt Gardner (1994) kan grödor som har ett högt värde per ytenhet, hög transportkostnad och kort hållbarhet vara fördelaktigt att odla i staden. Att tillhandahålla högkvalitativa produkter och tjänster som placerar producenten i ett särskilt fack och bidrar till ökad differentiering kan även det vara en konkurrensfördel. De som lyckas med detta i sin affärsmodell har visat sig vara framgångsrika och når en högre omsättning än sina konkurrenter (Gardner 1994).

Många företag förlitar sig på bidrag som finansiering eller volontärarbete, och har inte som mål att maximera produktionen för att generera ekonomisk vinst (Caputo 2012). Många av dessa företag har inte ekonomisk vinst som mål överhuvudtaget utan drivs snarare för att uppnå mål som social och ekologisk hållbarhet (Kaufman & Bailkey 2000). Dessa modeller är sällan hållbara i längden och många organisationer och företag vittnar om ekonomiska problem och tvingas lägga ned verksamheten (Caputo 2012). För att undvika detta och nå framgång med sitt odlingsföretag är det därför viktigt med en fungerande affärsmodell och att stadsodlaren hittar ett annat arbetssätt än sina konkurrenter på landsbygden (Pölling m.fl. 2016).

En affärsmodell och metod som visat sig fungera mycket väl i stadsmiljö är SPIN-farming (Spin Farming u.å.; Christensen 2007). SPIN är en akronym och står för *Small Plot INTensive* och metoden går ut på att odla högvärdesgrödor med kort utvecklingstid så att flera omgångar kan hinnas med under en säsong (Christensen 2007). Det finns tydliga mål för vad varje odlingsbädd ska omsätta ekonomiskt och odlingen planeras därefter. Grundarna till denna menar att metoden lämpar sig särskilt väl för små ytor, cirka 2000 m², och att den är både miljövänlig och lätt att tillämpa då den inte kräver tunga maskiner och dyra investeringar (SPIN Farming u.å.). Odlingen sköts manuellt med enkla och effektiva redskap och försäljningen sker ofta direkt till konsument (Queiroz 2009).

Sammanfattningsvis bör stadsodlaren skapa en affärsmodell enligt vilken man kan producera tillräckligt för att möta efterfrågan, och erbjuda kunderna ett attraktivt alternativ till den storskaliga globala matproduktionen samtidigt som man genererar tillräckligt med vinst för att få organisationen eller företaget att gå runt ekonomiskt (Caputo 2012).

3. Material och metod

I detta arbete har en fallstudie genomförts i enlighet med Yin (2014) med fyra olika stadsodlingsföretag baserade i Malmö. Företagen används som analysenheter. Resultaten sätts i perspektiv till den teoretiska bakgrunden och leder genom analysen och diskussionen fram till ett antal slutsatser och rekommendationer för de aktuella aktörerna.

3.1 Datainsamling

Fallen har valts utifrån det specifika syftet för studien med tillämpning på projektet Stadsbruk i Malmö. Fyra företag som startat inom Stadsbruk har valts med intentionen att återspegla den variation som förekommer bland stadsodlingsföretagen.

Datainsamling kopplat till fallen har i första hand skett genom intervjuer med företagets grundare, kompletterat med övriga informationskällor som företagets egna Facebook-sidor. Intervjuerna har genomförts mellan 19/2-2020 och 24/2-2020. Frågorna har bland annat

berört företagens utveckling, vilken yta de odlar på, vad de producerar samt vad de tänker om affärsmodeller och möjliga utvecklingsmöjligheter. Fullständigt frågeformulär hittas i Bilaga 1. Den övergripande informationen om projektet Stadsbruk har inhämtats främst från projektets egna hemsida samt två utgivna böcker; *Att skapa förutsättningar för Stadsbruk - En handbok för kommuner* (Sjöberg & Sjöland Kozlovic 2019) och *Stadsbruk - Urban odling och recept från de bästa krogarna* (Evers m.fl. 2016).

Inledningsvis har materialet sammanställts och sammanfattats som företagsbeskrivningar. Utifrån materialet har sedan de olika teoretiska ramarna tillämpats och data syntetiserats utifrån modellernas olika komponenter. Resultaten diskuteras i relation till tidigare studier.

3.2 Avgränsning

Vid urvalet till intervjuerna har fokus varit på småskaliga stadsodlare i Malmö som startat med hjälp av Stadsbruk. Detta dels på grund av att författaren själv tidigare varit med i Stadsbruk och drivit ett odlingsföretag och således tidigare haft kontakt med odlarna, samt att det finns ett personligt intresse för detta fenomen som enligt författaren själv är en blandning av traditionella lågteknologiska odlingstekniker och nya moderna verktyg och försäljnings- och distributionskanaler. Författaren är medveten om att det finns fler exempel på stadsodling i Malmö, både med social och kommersiell inriktning, och med både högteknologiska moderna system och enklare traditionella system. Dessa har dock inte tagits med i detta arbete utan lämnas för vidare analys av andra som är intresserade av att undersöka detta.

4. Resultat och diskussion

I detta avsnitt ges först en inramning till de fyra fallföretagen genom att beskriva deras sammanhang genom projektet Stadsbruk i Malmö. Därefter följer detaljerade beskrivningar av de specifika fallen samt analys och diskussion.

4.1 Stadsbruk i Malmö

I Malmö finns det många exempel på stadsodling och från kommunens sida finns det en positiv inställning till detta och det ses som en del i stadens hållbarhetsarbete (Malmö Stad 2019). Man anser att stadsodling kan bidra med mer än den standardiserade parkskötseln vad gäller sociala värden och ekosystemtjänster. Olika typer av odling välkomnas och det finns en mängd olika projekt som används i pedagogiska och sociala syften. Det finns också möjlighet att arrendera mark av Fastighets- och gatukontoret för kommersiell odling (Malmö Stad 2019). I Malmö grundades även Stadsbruk som är en viktig aktör inom kommersiell stadsodling och beskrivs mer i detalj nedan.

Stadsbruk startades som ett samarbete mellan Malmö stad, Xenofilia, och SLU Alnarp, med finansiering av bland annat Vinnova (Evers m.fl. 2016). Det började i Malmö men man har nu utvecklat projektet och det finns idag även i Göteborg och Växjö (Stadsbruk 2017a). Målet med projektet är att få igång kommersiell stadsodling och man vänder sig både till kommuner, markägare och odlare för att genomföra detta. Med kommersiell stadsodling hoppas man kunna uppnå mål som ökade arbetstillfällen och möjlighet till försörjning, ökad integration, fler gröna mötesplatser samt en förbättrad livskvalitet för de boende (Larsson m.fl. 2016). Man har även som mål att sprida kunskap om ekologisk odling och bidra till ökad medvetenhet om matens miljö- och klimatpåverkan hos stadens invånare (Evers m.fl. 2016). Till kommunerna erbjuder man bland annat utbildningar, rådgivning och konferenser med syfte att främja en hållbar stadsutveckling med fokus på stadsodling (Stadsbruk 2017b). Till odlarna erbjuds företags-coachning via ett inkubatorprogram, där det ingår föreläsningar och workshops med syftet att skapa en bra affärsmodell (Stadsbruk 2017b). I dagsläget har inkubatorn plats för 10 nya deltagare per år och sedan starten 2017 har 78 odlingsföretag deltagit i programmet (Botildenberg 2017).

Tre olika modeller för Stadsbruk finns (Sjöberg & Sjöland Kozlovic 2019). Dessa är:

- **Stadsbruk urban** - odling på små ytor i staden, där ingen odlingsbar mark behövs. Istället kan odlingen ske i pallkragar, på husfasader, inomhus eller på takyta.

Modellen kan användas för temporära odlingar men även för projekt som varar under längre tid.

- **Stadsbruk soil** - odling på ytor större än i Stadsbruk Urban, minst 1 hektar, där odlingsbar mark används istället för odlingslådor eller växthus. Stadsbruks projekt i Malmö tillämpar denna modell. Modellen kan användas för mark som inte används i nuläget och väntar på omvandling, eller för mark som upplåts till odling som möjliggör längre odlingsprojekt.
- **Stadsbruk countryside** - odling på ytor i utkanten av staden. Markytan kan vara ännu större än för Stadsbruk soil och lämpar sig för långsiktiga odlingsprojekt som ofta kräver större investeringskostnader. Detta ställer krav på att kommunen kan upplåta marken för odling under lång tid. Även detta finns i Malmö, då odlingen i Vintrie kan räknas som en blandning mellan soil och countryside.

De företag som odlar inom stadsbruk i Malmö gör det till en början via inkubatorprogrammet, där de får möjlighet att testa sin affärsmodell på testbäddar som finns på ett fält i Västra Skrävlinge, mellan Amiralsgatan och Västra Skrävlinge kyrka. Därefter finns det möjlighet att arrendera mark på ett fält i Vintrie där det finns 4 ha odlingsbar mark att tillgå (Botildenberg 2017). Odlingsytan för de olika företagen skiljer sig åt och de enskilda odlarna nyttjar mellan 500 m² och 3000 m² (Sjöberg & Sjöland Kozlovic 2019).

Odlarnas olika affärsmodeller skiljer sig åt. Många säljer direkt till restauranger och till privatpersoner, via REKO-ring eller prenumeration och på olika marknader (Evers m.fl. 2016). Stadsbruk har även startat upp en ny marknad vid namn Stadens Skafferi där lokala matproducenter har möjlighet att sälja sina produkter. Många av producenterna odlar grönsaker men vissa odlar även blommor och slöjd- och växtfärgningsmaterial. För andra kan stadsbruk komplettera den redan befintliga verksamheten, en restaurang kan exempelvis börja odla grönsaker och därmed bredda sin verksamhet.

Enligt Stadsbruks hemsida så följer odlarna KRAVs regelverk vad gäller odling. Detta innebär exempelvis att odlingarna ligger på tillåtet avstånd från trafikerade vägar, att inga kemiska bekämpningsmedel får användas samt att markprover gjorts innan odlingen

påbörjats (Stadsbruk 2017c). Detta tillsammans med att odlarna har nära till kunderna är viktiga konkurrensfördelar för företagen.

Det råder konkurrens om marken i Malmö, men fastighetskontoret arbetar för att peka ut odlingsplatser tidigt i planeringsstadiet, redan i detaljplanen, och kan därför säkra odlingens framtid (Evers m.fl. 2016). 16 hektar har reserverats för Stadsbruk av Malmö stad och det är fastighets- och gatukontoret som har det huvudsakliga ansvaret. Marken måste vara fri från föroreningar, ha bra jordkvalitet, tillgängligt vatten samt vara redo att upplåtas under minst fem år för att odlarna ska våga satsa på att bygga upp en verksamhet. Långa arrenden lyfts även av odlarna fram som en viktig komponent för att bygga upp en verksamhet (Evers m.fl. 2016). Fältet i Vintrie är tillgängligt i minst 15 år medan fältet i Västra Skrävlinge arrenderas årsvis (Sjöberg & Sjöland Kozlovic 2019).

4.2 Företagsbeskrivningar

Fyra företag har ingått i studien, dessa är Vegostan, Olliåke Farms, Ur Vår Jord och Stadsåkern, se tabell 1. De uppvisar en viss variation i arbetssätt och affärsmodeller. Alla har som mål att bedriva en kommersiell verksamhet men har olika tankar om vägen dit samt olika förutsättningar vad gäller kapital och disponibel tid för detta. Gemensamt för företagen är att de är relativt nystartade och drivs av få personer, i tre av de fyra fallen är det endast en person som driver företaget. Odlingarna är små till ytan och sköts till stor del med handverktyg.

Tabell 1. Sammanställning av företagen med kort beskrivning. För fullständig översikt se Bilaga 2.

Företag	Kort beskrivning
Vegostan	Producerar grönsaker och microgreens. Areal 1400 m ² Grundat 2018. Drivs av 1 person.
Olliåke Farms	Producerar grönsaker. Areal 750 m ² Grundat 2018. Drivs av 1 person.
Ur Vår Jord	Producerar grönsaker. Areal 3750 m ² Grundat 2017. Drivs av 1 person.
Stadsåkern	Producerar grönsaker. Areal 900 m ² Grundat 2019. Drivs av 4 personer.

4.2.1 Fall 1 - Vegostan

Vegostan grundades 2018 och inledde första året med en testsäsong på fältet i Västra Skrävlinge där man odlade på 250 m². Säsongen därpå flyttades odlingen till Vintrie och verksamheten skalades upp och företaget arrenderar idag 1400 m², varav cirka 300 m² används till infrastruktur och byggnader och resten används för odling. Planen är att skala upp ytterligare till nästa säsong och arrendera totalt 2500 m². Odlingen sker idag dels inne i en container, utomhus i upphöjda markbäddar, samt i två odlingstunnlar och en stor del av arbetet sköts med enkla handverktyg. Under säsongen 2019 fick företaget hjälp av en praktikant men kommer under säsongen 2020 endast att drivas av en person. Målet med projektet är att få igång en kommersiell och lönsam verksamhet där ägaren kan ta ut en lön som det går att leva på. Detta är en dröm för ägaren och denne vill bevisa att det går att få en småskalig ekologisk urban grönsaksodling att gå runt ekonomiskt utan donationer och obetald arbetskraft från praktikanter. Den ekonomiska hållbarheten är viktig, så även ekologisk hållbarhet och företagaren har därmed valt att KRAV-certifiera sig, något som denne menar är en mer miljövänlig odlingsteknik samt skapar ett mervärde vid försäljning.

I dagsläget produceras cirka 20 olika grödor som exempelvis morötter, sallat, mangold och tomat. Även microgreens (exempelvis skott av solros, rädisa och ärt) produceras och står för den största delen av den totala inkomsten. Företagaren menar att försäljningen av microgreens är vad som bär upp företaget ekonomiskt då detta är en gröda som odlas inne i en container och därmed inte är väderberoende utan kan produceras året runt. Det är dessutom en kostnadseffektiv produkt med hög vinstmarginal. Företagaren jobbar även för att ha en effektiv produktion av frilandsgroänsaker och utgår från en modell där grödorna väljs utifrån kriterier som popularitet, pris, skördemängd och utvecklingstid. Utifrån detta kan den ekonomiska omsättningen för varje odlingsbädd räknas ut. Som gräns har satts att varje 10m bädd ska omsätta minst 3000 kr per 60 dagar. Alla grönsaker säljs färska och ingen förädling sker i dagsläget. Som komplement till försäljningen av grönsaker har företaget även vissa föreläsningar och studiebesök som inkomstkälla.

Som försäljningskanaler används REKO-ring Malmö där företaget säljer direkt till konsument en gång i veckan. Utöver detta säljer företaget även till ett par restauranger som

det levereras till ett par gånger i veckan. Tidigare gjordes leveranserna med cykel men man använder idag bil. Förhoppningen är att så småningom införskaffa en elbil samt installera solpaneler och på så vis kunna ladda bilden på odlingen. Detta för att minska den egna klimatpåverkan. Företaget har även planer på att ingå avtal med en grossist som kan komma till odlingen och hämta en större leverans varje vecka.

Produkterna marknadsförs som ekologiska och närodlade. Priserna är i nivå med de större matbutikernas och man vill kunna sälja för ett pris som inte är allt för dyrt och bara riktar sig till en liten kundkrets med stark köpkraft.

Företagaren har ännu inte tagit ut lön från verksamheten utan har levt på sparat kapital. Omsättningen har vuxit stadigt under de tre åren man varit verksam men vinsten har återinvesterats för att bygga ut verksamheten ytterligare. När det kommer till affärsmodell så testar man fortfarande sig fram för att se vad som fungerar bäst. Kort beskrivet bygger den i grunden på att effektivt producera mycket av en gröda för att sedan sälja den snabbt och få in så mycket pengar som möjligt per odlingsbädd. Planen för denna säsong är även att anordna evenemang i odlingen, samt ha öppet för gårdsförsäljning en dag i veckan. Detta ställer krav på att odlingen även är estetiskt tilltalande.

Att samarbeta med de andra odlarna ställer sig företagaren lite kritisk till då denne menar att det är för svårt att samordna på ett bra sätt och det finns en stor risk att det blir ogynnsamt för de inblandade. Odlarna har olika arbetssätt och mål med sina företag och det kan därför bli svårt att samverka på ett bra sätt. Under säsongen 2019 fanns det dock ett visst samarbete med en av de andra odlarna då de gjorde gemensamma inköp tillsammans samt utbytte tips och erfarenheter.

Vegostan tycks ha valt en strategi som inriktar sig på differentiering med inslag av diversifiering. Ekologiska högvärdesgrödor odlas och hela värdekedjan är idag integrerad i verksamheten då företagaren själv står för både marknadsföring, försäljning och leverans. Utöver frilandsgrönsakerna odlas även microgreens vilket ökar differentieringsgraden ytterligare då det enligt företagaren själv finns få andra i närheten som gör detta och produkten är således relativt unik. Odlingen kompletteras med vissa föreläsningar och

studiebesök vilket är ytterligare en inkomstkälla och bidrar till att diversifiera verksamheten. Att som stadsodlare satsa på diversifiering har visat sig fungera på andra platser och kan antas vara en bra strategi att satsa på (van der Schans m.fl. 2015). Affärsmodellen är inte helt genomarbetad ännu men påminner mycket om SPIN-farming modellen och innehåller element från denna som att odla grödor med kort utvecklingstid samt att räkna på vad varje bädd kan producera (Christensen 2007). Att satsa på denna modell och utveckla den ännu mer utifrån de lokala förutsättningarna är troligen en bra idé då den lämpar sig väl för små arealer.

4.2.2 Fall 2 - Olliåke Farms

Olliåke Farms grundades 2018, drivs av en person och har en odlingsyta på 750 m² på fältet i Vintrie. På odlingen finns två odlingstunnlar och arbetet sker till stor del med enkla handverktyg. Målet är att bedriva småskalig ekologisk grönsaksodling i staden och kunna ta ut en lön och leva på det rent ekonomiskt. Detta är något man hoppas uppnå inom en period på två år. Företaget satsar på ett brett produktutbud och vill odla alla olika grönsaker som går att odla i Skåne. Idag odlas allt från lök och potatis till sallat och grönkål. Som primärt kundsegment har man valt att inrikta sig på privatpersoner till vilka man erbjuder hemleverans av grönsakskassar via en prenumeration. REKO-ring Malmö är också en försäljningskanal för detta företag och via den sker försäljning en gång per vecka under säsong. Även samarbete med lokala livsmedelsförädlare har inletts och detta är något man hoppas på att kunna utöka. Ingen egen förädling görs inom företaget och alla grönsaker säljs färska. Leverans sker med cykel vilket är något som lyfts fram i marknadsföringen. Grönsaksförsäljningen är företagets enda inkomstkälla och priserna ligger på ca 10-25 % över de man kan hitta i dagligvaruhandeln.

Företagaren har ännu inte kunnat ta ut en full lön då större delen av vinsten har återinvesterats i företaget för att bygga upp odlingen och göra vissa större inköp som odlingstunnlar och en container. Inom två år hoppas företagaren på att kunna ta ut en lön och för att detta ska vara möjligt krävs det fler kunder.

Företaget har inte en tydligt beskriven affärsmodell utan testat sig fram för att se vad som fungerar bäst. Man har i perioder övervägt att specialisera sig på en eller ett fåtal grödor för

att kunna effektivisera och få ned produktionskostnaderna men vill i dagsläget ändå satsa på att ha ett brett utbud och kunna erbjuda en komplett grönsakskasse till sina prenumeranter.

Företagaren ser positivt på ett utökat samarbete mellan dem som idag odlar på fältet i Vintrie. Exakt hur detta ska gå till vet man dock inte och man är medveten om de svårigheter som kan uppstå och betonar därför vikten av att det finns en person som kan jobba med administrationen för att underlätta samarbetet. I dagsläget har ingen av odlarna tid att lägga på sådana administrativa uppgifter och detta måste därför falla på någon annan. Företagaren nämner här att Stadsbruk skulle kunna vara med och underlätta detta och bistå med en facilitator och administratör. Som en tänkbar samarbetsform nämns någon form av förening som kan underlätta gemensam försäljning av odlarnas produkter. Även mer informella samarbetsformer tas upp, som exempel skulle odlarna kunna gå ihop och göra inköp tillsammans samt dela på infrastruktur som kylrum och lager samt utbyta information och erfarenheter mer kontinuerligt.

Olliåke Farms har valt att satsa på differentiering som strategi. Produkterna marknadsförs som ekologiska och närproducerade och utöver detta har även hela värdekedjan integrerats i verksamheten då företagaren själv erbjuder hemleverans av de grönsakskassar som säljs, vilket är unikt bland dessa företag. Denna integrering och produkternas mervärde är tydliga exempel på differentiering och kan antas vara en framgångsrik strategi om den implementeras på ett bra sätt (Pölling m.fl. 2016). Företagets affärsmodell är inte helt utarbetad ännu och företagaren nämner att den kan komma att ändras beroende på hur det går denna säsong. Det som skulle kunna förbättras är några av de aktiviteter som utförs för att skapa värdeerbjudandet. Att exempelvis erbjuda hemleverans med cykel lär vara väldigt tidskrävande och skulle säkerligen kunna effektiviseras för att spara tid. Även aktiviteterna på odlingen skulle kunna effektiviseras och det är tveksamt om det är en bra idé att odla en så stor mångfald av grödor med tanke på att det komplicerar arbetet. Det är även tveksamt om det är en bra idé att odla grödor med lång utvecklingstid, som potatis och lök. Det skulle eventuellt vara mer lönsamt att odla grödor med kortare utvecklingstid för att hinna med flera omgångar, något som förespråkas av grundarna till SPIN-farming (SPIN Farming u.å.).

4.2.3 Fall 3 - Ur Vår Jord

Ur Vår Jord grundades 2017 och drivs av en person som ibland får hjälp av sin sambo och ett par volontärer och praktikanter. Målet är att bedriva en kommersiell verksamhet och man ser odlingen som en grund att senare bygga vidare på och komplettera med eget kafé eller restaurangverksamhet där man även kan förädla produkterna för att höja värdet. Odlingen sker idag på 3000 m² på fältet i Vintrie samt 750 m² egen mark i Tomelilla och sköts med enkla handverktyg.

Produktutbudet är brett och säljs både till privatpersoner via REKO-ring samt till restauranger. Man har även ett nära samarbete med ett annat företag som levererar matkassar med lokala råvaror till privatpersoner runt om i Malmö. Till privatpersoner erbjuds en grönsakskasse innehållande välkända och populära grönsaker. Till restauranger har man satsat på att odla lite mer udda exklusiva sorter. Dessa är olika former av asiatiska bladgrönsaker och man har valt att rikta sig till restauranger som man vet efterfrågar dessa. Grönsakerna marknadsförs som ekologiska och närodlade och prismässigt ligger man på samma nivå som motsvarande produkter i dagligvaruhandeln. Leveranserna sker med bil men man har som plan att starta upp en ny REKO-ring närmare odlingen i Vintrie för att på så sätt minska avståndet och antalet körda mil.

Lönsamheten i företaget är ännu inte så hög att en full lön har kunnat tas ut. Större delen av vinsten har återinvesterats för att bygga upp infrastruktur och köpa material till odlingen. I dagsläget har företagaren ett annat jobb på sidan av men nästkommande säsong hoppas man på att kunna ta ut en lön från odlingen. Företaget har inte tagit fram en tydlig affärsmodell som man följer utan man är i ett stadie där man testat sig fram. I år satsas det på att sälja på två olika REKO-ringar samt till restauranger. För att öka lönsamheten är det en kombination av fler kunder samt ökad produktion som tros vara nyckeln. Att höja priserna är man inte intresserad av utan man vill snarare effektivisera produktionen och öka försäljningen. För att detta ska vara möjligt behövs en bättre infrastruktur på odlingsfältet samt bättre redskap. Som exempel nämns en tvåhjulstraktor som man menar skulle spara odlaren mycket tid och energi och underlätta det arbete som idag utförs för hand.

Att utöka samarbete med de andra odlarna på fältet ser företagaren kan vara gynnsamt om det görs på rätt sätt. Som exempel skulle odlarna kunna göra gemensamma inköp och dela på resurser och lokaler. Man menar dock att många problem kan uppstå och skapa irritation hos odlarna och det kan vara svårt att genomföra uppgifter gemensamt eftersom företagen har olika arbetsätt och mål med sina verksamheter. Det skulle behövas en person som jobbar med det administrativa för att underlätta samarbetet, och detta är något som Stadsbruk eventuellt skulle kunna hjälpa till med. I dagsläget tycker företagaren att REKO-ring är ett bra exempel på fungerande samarbete, samt det informella samarbete denne hade med en annan odlare på fältet föregående säsong då man utbytte kunskap samt gjorde vissa gemensamma inköp.

Ur Vår Jord har genom sin satsning på asiatiska bladgrönsaker valt en tydlig differentieringsstrategi genom att odla udda exotiska sorter som upplevs som unika. I nuläget påminner strategin mycket om Porters strategi *fokusering differentiering* då företaget valt att differentiera sig med dessa produkter men gör det med fokus på en mindre del av marknaden (Porter 1980). Primärt marknadsför dessa bladgrönsaker till lokala krögare. Det skulle vara intressant att se om företaget även skulle kunna sälja dessa direkt till privatpersoner för att på så sätt även differentiera sig på den delen av marknaden. Företaget har ännu inte hittat en affärsmodell som man följer. För att utveckla affärsmodellen skulle man behöva se över vissa aktiviteter och resurser. Odlingen behöver effektiviseras och detta skulle kunna lösas med att införskaffa vissa maskiner som underlättar arbetet.

4.2.4 Fall 4 - Stadsåkern

Stadsåkern drivs av fyra personer och grundades 2019. De har efter ett år på testbäddarna i Västra Skrävlinge nu flyttat sin odling till Vintrie där de kommer att odla på 900m². Målet med odlingen är att få igång en kommersiell verksamhet som man så småningom kan ta ut en lön ifrån. De menar dock att detta inte måste uppnås fort utan de kan låta företaget växa långsamt eftersom de verkligen tycker om att odla och inte har något emot att lägga lite obetald tid på det. De anser dock det vara svårt att få tiden att räcka till eftersom de måste lägga mycket av sin tid på annat arbete eller studier. Företaget är starkt värdegrundsstyrt och ägarna vill bedriva verksamheten på ett så hållbart och miljövänligt sätt som möjligt.

På odlingen använder man sig mest av enklare handverktyg och i dagsläget odlas endast på friland, men planer finns på att investera i ett odlingstält för att kunna förlänga säsongen samt odla mer värmekrävande grödor. Ägarna har i dagsläget inte möjlighet att göra stora investeringar för att bygga upp en stor infrastruktur på odlingen och de ser ett värde i att hålla det lite enklare. En av ägarna nämner att de har en lite romantiserad bild av hur en odling kan bedrivas och vill därför inte använda så mycket högteknologiska verktyg utan föredrar handkraft och mer traditionella metoder.

Företaget odlar många olika grödor som sedan sätts ihop till en grönsakskasse som de säljer. Man har valt att inrikta sig på att odla äldre och traditionella sorter och ser det som viktigt att bevara dessa. Detta är något de tänkt lyfta fram mer i sin marknadsföring. Prismässigt ligger de lite högre än matbutiker men menar att de inte vill sälja alltför dyrt. De tycker dock det är svårt att sätta rätt priser och de håller fortfarande på att testa sig fram. I dagsläget säljer de till ett matkooperativ i Lund samt privatpersoner, dels via REKO-ring och även via en prenumeration. Kunderna har de en personlig relation till och menar att det är ett viktigt mervärde. Leveranserna sker med cykel. I dagsläget har de ingen förädling utan säljer grönsakerna färska. Förädling är något de skulle vilja satsa på i framtiden men menar att det behövs mer investeringar då de skulle behöva bygga upp ett produktionskök för detta. De kan även tänka sig att komplettera odlingen med att ha studiebesök och workshops i framtiden men känner att de behöver mer erfarenhet innan de kan sätta igång med detta.

Företaget har inte en tydlig affärsmodell utan testat sig fram. De är nu inne på sin andra säsong och håller på att utvärdera allt eftersom. För att utveckla sitt företag ännu mer tror de att de måste utöka sin kundkrets samt effektivisera arbetet på odlingen. Under första säsongen har ingen lön tagits ut från verksamheten, all vinst har återinvesterats och så kommer det förmodligen att bli även detta år. Ägarna tar upp att det kostar en hel del att köpa in verktyg och material som behövs till odlingen och det är där de största kostnaderna ligger idag.

Företaget skulle gärna se ett utökat samarbete med de andra odlarna i Vintrie. De skulle gärna tänka sig att göra gemensamma inköp och kanske även ha en gemensam försäljning av något slag. Som exempel nämner de att de skulle vilja ha en marknadsdag ute på odlingen där företagen öppnar upp för kunderna att gå runt mellan de olika producenterna och kan handla

direkt från dem. De har varit i kontakt med en av de andra odlarna och diskuterat möjligheterna att gemensamt hyra en lokal där de kan ha uppdrivning av plantor under försäsongen. Ett mer permanent och utökat samarbete ser de som positivt men menar att det kan vara tidskrävande för de inblandade och det är viktigt att det sköts på ett bra sätt för att det ska vara gynnsamt.

Stadsåkern skiljer sig från de tre andra företagen då de är fler personer som är med och driver och man har inte varit igång lika länge. Strategin som tillämpas är idag en som främst inriktar sig på differentiering. Genom en satsning på att odla kulturarvssorter särskiljer man sig från konkurrenterna vilket kan höja värdet på produkterna. Det finns planer på att diversifiera verksamheten och odlarna har förhoppningar om att en dag kunna driva en restaurang eller kafé på sidan av odlingen och även hålla i workshops. Detta kan tänkas vara en bra strategi då den visat sig fungera på andra platser, förutsatt att det finns lämpliga lokaler att tillgå (Kristensen 2019). Affärsmodellen håller företaget fortfarande på att jobba på men ett område som skulle kunna utvecklas är värdeerbjudandet. För att till fullo dra nytta av de fördelar som kan komma med diversifieringsstrategin är det viktigt att det värde som utgör grunden i diversifieringen kommuniceras tydligt till konsumenterna. Att förbättra marknadsföringen av kulturarvssorterna och stärka detta mervärde kan därför vara ett viktigt utvecklingsområde.

4.3 Stadsodlingsföretagens strategier

Strategierna som företagen tillämpar påminner mycket om varandra. De jobbar alla utifrån en diversifieringsstrategi där mervärden som lokalproducerat och ekologiskt är viktigt. De har även en integrerad värdekedja och företagen är delaktiga i hela processen från odling till försäljning. Detta är en vanlig strategi för stadsodlare även på andra platser (Pölling m.fl. 2017b). Den tycks fungera väl på många sätt men det är viktigt att aktiviteterna planeras så att arbetet kan genomföras på ett effektivt sätt. Närheten till kunderna och möjlighet att direkt sälja via exempelvis marknader kan göra denna strategi lämplig för stadsodlare. Denna närhet till kunderna gör också att utbudet kan anpassas mer direkt efter kundernas önskemål (Gullers 2015). Detta skulle företagen kunna utveckla ännu mer om man exempelvis ingår avtal med restauranger och odlar speciella grödor till dem. Att utveckla produktdifferentieringen kan

troligen vara en bra väg att gå och erbjuda sådana sorter som inte finns i matbutiken för att på så sätt erbjuda något unikt, som enligt Porter (1980) är en viktig del i diversifieringsstrategin.

Att utveckla differentieringsstrategin och kombinera element från denna med den redan befintliga diversifieringsstrategin kan tänkas vara en bra idé. Att ha flera ben att stå på kan vara en fördel i många fall och säkra företagets inkomster och sprida riskerna (Pölling m.fl. 2017b). Att kombinera med studiebesök, workshops, föreläsningar är ett bra tillvägagångssätt som har visat sig fungera på andra platser och kan dessutom bidra till att stärka stadsodlingens sociala aspekter (Kaufman & Bailkey 2000). Att komplettera odlingen med ett kafé eller restaurang som några av odlarna har planer på är även det en vanlig strategi. Det kräver dock tillgång till lämpliga lokaler vilket skulle öka kostnaderna (Kristensen 2019).

4.4 Stadsodlingsföretagens affärsmodeller

I detta avsnitt beskrivs och diskuteras de olika delarna i företagets affärsmodeller enligt BMC.

4.4.1 Värdeerbjudande

Företagen har snarlika värdeerbjudande och produktutbudet skiljer sig inte åt nämnvärt. Alla företagen har ett slags paketerbjudande i form av en grönsakskasse till privatpersoner. Innehållet i denna kan variera under säsongen men tre av odlarna poängterar att de vill kunna erbjuda en komplett grönsakskasse så att konsumenterna kan få alla sina grönsaker ifrån dem. Kassen innehåller således både snabbväxande grödor som exempelvis sallat, och långsamväxande grödor som potatis och lök.

En av odlarna har valt att utöver grönsaker till en grönsakskasse även odla asiatiska bladgrönsaker som säljs till restauranger. Dessa menar odlaren efterfrågas av ett antal utvalda restauranger och produkterna anses vara unika vilket höjer värdet på dem. Ett av företagen producerar microgreens, som även detta anses vara en unik produkt. Ett annat företag har valt att differentiera sig genom att odla kulturarvssorter. För att lyckas väl med denna strategi

menar de dock att de måste lyfta fram detta mer i sin marknadsföring för att mervärdet i produkterna ska kommuniceras till konsumenterna.

Företagens värdeerbjudanden överensstämmer med deras strategiska position, nämligen differentiering. Att differentiera sig via sina produkter har visat sig vara en vanlig affärsmodell för stadsodlare och många har via den nått lönsamhet (Pölling m.fl. 2016). Det är inte bara en vanlig strategi för stadsodlare utan är mycket vanlig i andra branscher och beskrivs av Porter (1980) som en av de tre generiska strategier som företag tillämpar.

4.4.2 Partners

Företagen har gemensamma partners då de alla är beroende av Malmö Stad och Stadsbruk för att kunna ha tillgång till mark att odla på. Hittills har detta samarbete fungerat bra i och med att det finns en vilja från Malmö Stad att satsa på stadsodling och upplåta mark till detta. En av odlarna menar dock att detta är politiskt styrt och att det kan komma att ändras beroende på vilket politiskt parti som styr i Malmö.

Att utöka samarbetet med de andra odlarna ställer sig de flesta positiva till. Det är dock viktigt att det görs på ett sätt som möjliggör ett effektivt samarbete utan att det tar för mycket tid från de enskilda odlarna. Att det finns någon som sköter administrationen och underlättar samarbetet lyfts fram som en viktigt komponent och flera av odlarna menar att detta är något Stadsbruk som organisation skulle kunna hjälpa till med. Potentiella hinder för samarbeten kan vara att det tar för mycket tid för odlarna samt att det kan skapa en irritation om samarbetet inte fungerar. Som exempel lyfts fram att gemensamma verktyg och maskiner kan missbrukas och inte fördelas rättvist. Potentiella möjligheter och exempel på samarbeten kan vara att odlarna gör gemensamma inköp. Dels av förbrukningsmaterial eftersom det då kan bli billigare ju mer de köper, men även större investeringar skulle kunna delas på. Ett annat exempel på samarbetsform som nämns är att gå ihop och sköta försäljningen gemensamt. Antingen via en förening eller någon typ av grossist. Detta skulle potentiellt sett kunna hjälpa företagen att öka omsättningen men ställer också en del krav på odlarna som kan vara svåra att leva upp till, som att de ska ha samma priser och leva upp till en bestämd kvalitet.

Samarbeten mellan odlingsföretag är en vanlig förekomst och det kan finnas många fördelar med detta. Anledningarna till att gå ihop och arbeta gemensamt eller kooperativt kan vara många. Enligt en stor studie på jordbrukskooperativ inom EU har man genom att intervjua kooperativmedlemmar kommit fram till att det främst finns tre anledningar till varför man väljer att gå med i ett kooperativ (Europeiska kommissionen 2019). Dessa är ekonomiska, teknologiska och sociala. De ekonomiska fördelarna kommer genom att odlarnas roll i värdekedjan stärks och de får därmed bättre förhandlingsmöjligheter om priset på deras produkter. De får dessutom en mer stabil kundrelation och ett visst stöd från kooperativet vid en marknadskris som leder till att den ekonomiska instabiliteten minskar. En delad kostnad för investeringar har också lyfts fram som en fördel. De teknologiska fördelarna innebär en viss assistans i produktionen samt en gemensam infrastruktur som underlättar paketering, lagring, processering och hantering av råvarorna. Även gemensamma insatser för research och utveckling gynnar medlemmarna (Europeiska kommissionen 2019). Studien har fokuserat på storskaliga odlingsföretag som främst är lokaliserade på landsbygden. Fördelarna med samarbetet bör hur som helst vara ungefär de samma oavsett storlek på företaget och plats man odlar på.

Dubbeling m.fl. (2010) har fokuserat på kooperativ inom stadsodling och kommit fram till liknande slutsatser som i ovan nämnd studie om jordbrukskooperativ inom EU. Författarna menar att genom att odlare går ihop och bildar en producentorganisation så kan de stärka sin roll på marknaden. Organisationen kan fungera som en mellanhand mellan odlarna och andra aktörer i värdekedjan som grossister, förädlare och kunder. En producentorganisation kan även hjälpa odlarna med att marknadsföra sina produkter samt göra gemensamma investeringar. Att se ett utökat samarbete mellan odlarna i Vintrie skulle vara intressant och det kan potentiellt sett hjälpa dem på många sätt och utveckla affärsmöjligheterna.

4.4.3 Kundsegment

Likt många andra urbana odlingsföretag (Pölling m.fl. 2016) har dessa företag valt att inrikta sig på direktförsäljning till både restauranger och privatpersoner. De menar alla att intresset för lokalproducerad mat har vuxit mycket senaste åren och hoppas på att trenden kommer att fortsätta. Det är svårt att veta hur det kommer att bli i framtiden, men helt klart är ändå att intresset för lokalproducerad mat vuxit mycket i både Europa och USA senaste åren

(Feldmann & Hamm 2015). Allt fler alternativa matnätverk växer fram och från konsumenterna finns det en vilja att betala ett högre pris för lokalproducerad mat och öppenhet och transparens i värdekedjan har lyfts fram som viktiga attribut (Feldmann & Hamm 2015). Detta är någonting som helt klar kan gynna de lokala stadsodlarna som ägnar sig åt direktförsäljning. Incitamenten för att handla lokalt tycks också öka när någonting inträffar i den globala livsmedelsdistributionen som minskar mängden tillgängliga grönsaker i butikshyllorna. Berkel (2013) nämner Ehec-utbrott i gurka och väderfenomen som hindrar transporter som exempel på detta. I en svensk kontext kan exempel på detta hittas från vintern 2017 när det rådde stor brist på sallad i de svenska butikerna på grund av kallt väder i södra Europa (Almryd 2017).

Företagen kommer med stor sannolikhet fortsätta att sälja till privatpersoner och restauranger. Det tycks vara framgångsrikt men det är viktigt att inte begränsa sig till enbart dessa segment utan även utforska andra tänkbara målgrupper, som exempelvis livsmedelsbutiker. Genom detta kan försäljningsvolymerna öka eftersom en butik kan köpa in större mängder än en privatperson. Att som ett av företagen sälja till lokala livsmedelsförädlare kan också vara ett sätt att öka volymerna.

4.4.4 Nyckelaktiviteter

I dagsläget är den primära aktiviteten för alla fyra företag grönsaksodling. Det är här mest tid läggs ned och vad som bidrar till den största delen av inkomsten. Det är viktigt att effektivisera dessa aktiviteter så att företagen kan öka sin produktion. Att odla en stor variation av grödor, som många av odlarna gör, kan vara problematiskt och tidskrävande. På grund av det egna odlingsintresset ser de dock ett värde i detta. En av odlarna har ett annat tankesätt när det gäller val av grödor och har enbart fokuserat på snabbväxande grödor med en utvecklingstid på max 60 dagar. Detta är en viktig strategi för att få ut hög avkastning på liten yta. Denne odlare har därmed valt bort grödor som potatis och lök och har istället en grönsakskasse med andra grödor som sallat, skott, spenat, morot och mangold. Detta sätt att arbeta på liknar metoden SPIN-farming som visat sig vara väl fungerande för småskaliga urbana odlare (Christensen 2007; Queiroz 2009).

Två av företagen levererar sina grönsaker med cykel. De motiverar detta med att de vill vara miljövänliga och att företaget ska vara fossilfritt. De har också ett personligt intresse i detta då de tycker om att cykla och även om det känns tungt ibland så tycker de att det är värt det. En svårighet med cykelleveranser i förhållande till leveranser med bil är att det är svårt att leverera stora mängder, samt att det är mer tidskrävande. Av den anledningen har de andra två företagen gått ifrån cykeln och levererar nu med bil, något de anser vara enklare och som kan öka försäljningen eftersom de kan leverera mer.

Att se över samtliga aktiviteter inom företaget och effektivisera dessa så gott det går är troligen en bra idé för samtliga företag. Flera av odlarna nämner att de upplever en tidspress i arbetet och det är därför viktigt att se över rutinerna och inte slösa tid på aktiviteter som inte leder till ökad inkomst.

4.4.5 Säljkanaler

Direktförsäljning till privatpersoner och restauranger är viktiga säljkanaler för företagen. Under säsongen är de alla aktiva och säljer via REKO-ring till privatpersoner. REKO-ring är ett slags marknad där lokala producenter lägger upp annonser på en Facebooksida där konsumenterna kan beställa sina varor direkt från producent för att senare hämta ut dessa på en gemensam utlämningsplats (Hushållningssällskapet u.å.). Detta sätt att sälja på är något företagen menar är både roligt eftersom de personligen får möta kunderna samt att det bidrar med en stor del av inkomsten. Denna personliga kontakt med kunderna lyfts upp som viktig av flera av odlarna och det är även en viktig del i strategin för andra stadsodlingsföretag (Gullers 2015; Pölling m.fl. 2017b). Gullers (2015) menar att det positiva med direktförsäljning bland annat har att göra med att producenten kan få snabb respons från konsumenten och på så sätt får en möjlighet att utveckla sina produkter bättre. Det gör det också möjligt att på ett snabbt sätt anpassa sig till den lokala efterfrågan.

Att sälja till restaurang menar en av odlarna är något som är mycket tidskrävande och denne kommer därför att försöka minska antalet restauranger som kunder. Att sälja på REKO-ring och övriga marknader nämns också vara tidskrävande men det vägs upp av att odlarna uppskattar det personliga mötet med konsumenterna.

Ett av företagen har planer på att börja sälja till en grossist som kommer ut till odlingen en eller ett par gånger i veckan och hämtar en del av skörden. Detta menar odlaren kommer att vara ett steg i rätt riktning för att öka försäljningsvolymerna eftersom en grossist kan köpa in en stor kvantitet på en gång, något som är svårt för privatpersoner. Att öka försäljningsvolymerna nämns även av de andra odlarna vara en viktig del i utvecklingen och för att åstadkomma detta har de planer på att i större utsträckning leverera till andra företag som antingen kan förädla eller sälja vidare deras produkter.

Två av odlingsföretagen har planer på att öppna upp sin del av fältet för ett slags gårdsförsäljning där kunderna får en möjlighet att komma ut på fältet och se sig omkring och samtidigt handla. Detta är något de menar skulle underlätta för dem då de slipper leverera grönsakerna till en annan plats samt att kunderna skulle uppskatta detta och se det som en upplevelse. Detta ligger i linje med diversifieringsstrategin där upplevelsen att komma ut på fältet och handla kan uppfattas som värdefull och därmed vara värt att betala extra för (van der Schans m.fl. 2015).

4.4.6 Kundrelationer

Som tidigare nämnt är det personliga mötet med kunden viktigt. Detta sker när odlaren personligen överlämnar grönsakerna till kunden. För att bibehålla denna relation har två av odlarna provat att leverera sina grönsakskassar via ett prenumerationssystem där kunden veckovis får en kasse levererad till hemmet eller till en utlämningsplats i staden. Denna prenumeration kan liknas vid CSA som har visat sig vara en framgångsrik affärsmodell för stadsodlare i andra länder (Pölling m.fl. 2016). De företag som har provat detta har dock gått ifrån det då de inte upplevde att det gynnade dem särskilt mycket och att det var svårt att kunna leverera varje vecka. Detta kan ha att göra med erfarenheten hos odlarna. Alla företagen är nystartade och är fortfarande i ett stadie där de håller på att utveckla sina odlingstekniker. Att planera en odling så att man varje vecka ska kunna leverera en bestämd mängd ställer stora krav på odlarens kunskap och det kan vara svårt att genomföra detta till en början. När företagen varit igång ytterligare ett par år så skulle detta kunna vara enklare att genomföra på grund av den ökade kunskapen och erfarenheten om odling.

4.4.7 Resurser

Odlarna använder till stor del enkla handverktyg för att utföra arbetet på odlingen. Detta fungerar bra då odlingsytan är liten men en av odlarna menar att arbetet skulle kunna effektiviseras mycket om även vissa större maskiner fanns att tillgå. En av odlarna har lagt mycket pengar på att investera i infrastruktur och menar att detta är viktigt. De andra odlarna ser också värdet med detta men har ännu inte haft den ekonomiska möjligheten till det. Att göra stora investeringar kräver också att man ser en långsiktighet i projektet, något som nämns av tidigare odlare inom Stadsbruk (Evers m.fl. 2016). Tillgången på mark att odla på är en mycket viktig resurs för företagen och något som måste garanteras på längre sikt. I nuläget har fältet i Vintrie blivit lovat till Stadsbruk i 15 år (Sjöberg & Sjöland Kozlovic 2019) vilket inte är en särskilt lång tid. Trots detta har en av odlarna gjort stora investeringar på sin del av fältet, något som skulle kunna vara riskabelt om de så småningom måste flytta från platsen. Odlaren säger dock att det är en risk värd att ta och menar att för att överhuvudtaget kunna generera någon vinst på detta sätt att odla krävs det att man gör vissa investeringar.

4.4.8 Ekonomi

Företagen har hitintills inte nått ekonomisk lönsamhet. Omsättningen har vuxit under de år de varit verksamma men vinsten har återinvesterats och kostnaderna har således överstigit intäkterna. Investeringskostnader är det som nämns som den största utgiften av odlarna. Det kostar mycket att bygga upp den nödvändiga infrastrukturen samt att köpa in det material som behövs, exempelvis fiberdukar och verktyg. För att minska dessa kostnader nämner en av odlarna att det skulle vara möjligt att gå ihop och göra vissa investeringar tillsammans. Dyr investeringskostnad nämns även i en annan undersökning som ett problem vid stadsodling i Sverige (Gullers 2015). I denna nämns även hyran för marken vara en stor kostnad, något som odlarna i Vintrie inte tycks uppleva. Detta kan vara för att Malmö Stad aktivt valt att stötta stadsodling och projektet Stadsbruk och odlarna kan därför hyra marken till ett rimligt pris.

Den största delen av inkomsten kommer för alla företagen från försäljningen av grönsaker. En av odlarna lyfter värdet av att odla microgreens för att ha någonting att sälja året runt och

för denne står dessa grödor för en betydande del av den årliga inkomsten. Detta verkar vara mycket lovande och är troligen en viktig komponent om målet är att bedriva en lönsam verksamhet året runt.

De har alla planer på att diversifiera sig och komplettera odlingen med andra aktiviteter för att öka sina inkomster. Exempel på andra potentiella inkomstkällor är restaurang- och kaféverksamhet där de dels kan sälja sina egna produkter men även inköpta varor.

Föreläsningar och studiebesök tas också upp som alternativ då odlarna menar att folk är villiga att betala ett bra pris för att få komma och titta på odlingarna och lära sig mer om odling i stadsmiljö. Ett av företagen nämner också att workshops i exempelvis syrning av grönsaker eller matlagning kan vara ett sätt att utöka inkomsterna. Det är ännu svårt att veta vilka av dessa aktiviteter som lämpar sig bäst eftersom företagen inte påbörjat dem ännu.

4.4.9 Sammanfattning av affärsmodellerna

Sammanfattningsvis liknar de olika företagens affärsmodeller varandra på några områden men uppvisar också en viss variation, se figur 3. De har några gemensamma partners. Både Malmö Stad som de arrenderar marken av, och Stadsbruk som under uppstarten bland annat agerat facilitator i kommunikationen mellan odlare och kommunen. De har även vissa gemensamma försäljningskanaler som REKO-ring och marknader. Affärsmodellen som sådan har potential att bidra till ekonomisk lönsamhet och överensstämmer med företagens strategiska positioner. Ett problem som företagen har idag är dock att kostnaderna överstiger intäkterna. Detta främst på grund av de stora investeringskostnaderna. Det kan antas att dessa kostnader kommer att minska ju längre företagen är verksamma då de största investeringarna görs vid uppstarten. För att öka omsättningen ytterligare kan det vara en god idé att fundera över säljkanalerna och kundsegmenten och eventuellt lägga till livsmedelsbutiker eller andra återförsäljare som kan öka försäljningsvolymerna. Med dessa justeringar, en ökad försäljning och minskade investeringskostnader finns det goda möjligheter att affärsmodellerna kan leda till ekonomisk lönsamhet för företagen.

Partners	Nyckelaktiviteter	Värdeerbjudande	Kundrelationer	Kundsegment
Malmö Stad Stadsbruk Andra odlare	Odling Leverans Försäljning Marknadsföring	Ekologiska närodlade grönsaker Grönsakskasse Speciella sorter Microgreens Föreläsning/workshop Evenemang	Personlig relation Prenumeration	Privatpersoner Restauranger Grossist Matkooperativ Livsmedelsförädlare Matkasseföretag
	Resurser		Säljkanaler	
	Odlingsyta Verktyg Bil för leverans Cykel för leverans Container/byggnader		REKO-ring Marknader Direkt till restaurang Direkt till annat företag Gårdsbutik	
Kostnader		Intäkter		
Investeringar Utsäde Kompost/gödsel		Grönsaksförsäljning Föreläsning/workshop Studiebesök		

Figur 3. Syntes av affärsmodell (samtliga alternativ). Visar på variationen av affärsmodeller hos företagen.

4.5 Nuläget och framtiden

De intervjuade företagen är alla relativt nystartade och håller ännu på att pröva sig fram för att finna en gångbar affärsmodell som de kan använda för att skapa lönsamhet. Odlarna nämner att de inte har lagt mycket tid på att ta fram en affärsmodell än utan de improviserar lite och utvärderar därefter. Den primära inkomstkällan för företagen kommer i dagsläget från försäljningen av grönsaker. Den strategi som tillämpas idag är differentiering. Det är troligt att företagen kommer fortsätta att differentiera sig. Dels på grund av att de odlar ekologiskt, men även för att de odlar i staden vilket i sig är ett relativt nytt fenomen och företagen blir därmed differentierade från dess storskaliga konkurrenter på landsbygden och kan marknadsföra sig med ord som *Malmö-producerat* eller *härodlat*.

Gemensamt för företagen är att de har planer på att diversifiera verksamheten. Tre av de intervjuade berättar att de gärna skulle komplettera odlingen med andra aktiviteter som föreläsningar och workshops. En av odlarna har redan idag anordnat studiebesök och föreläsningar som en del i verksamheten och detta har varit lyckat. Två av odlarna har även förhoppningar om att i framtiden kunna starta ett kafé eller restaurang där de har möjlighet att dels sälja sina grödor men även förädla för att på så sätt höja värdet. En av odlarna hänvisar till två andra stadsodlingsföretag inom Stadsbruk; *Los Perros Urban Farming* och *Two Forks - urban farm and table* som på sidan av odlingen även driver kafé och restaurang. Detta kan vara en lyckad strategi men företagen övergår då troligen från att ha odling som huvudaktivitet till att driva restaurangverksamhet istället och har odlingen som ett komplement till detta.

Utifrån detta kan det antas att företagen kommer att välja en strategi som ligger mittemellan diversifiering och differentiering. Det återstår dock att se huruvida dessa strategier är lönsamma eller inte. Eftersom företagen endast varit verksamma i några få år är det ännu svårt att dra någon slutsats utifrån hur deras ekonomiska situation ser ut idag.

Alla odlare berättar att de vill effektivisera arbetet på fältet för att spara tid. Många moment är idag mycket tidskrävande och att effektivisera dessa är mycket viktigt. Ju mer odlarna arbetar med detta desto mer erfarenhet får de och det är troligt att de för varje år kan lära sig att bli mer effektiva och på sikt öka produktionen.

5. Slutsatser

I nuläget är det svårt att utifrån de intervjuade företagen kunna dra någon slutsats om vilken som är den bästa affärsmodellen för stadsodling i Malmö. Odlarna har bara varit verksamma i några få år och har ännu inte hittat en modell de tycker passar. De uppvisar alla exempel på element från strategier som visat sig vara framgångsrika på andra platser. Både vad gäller differentiering och diversifiering. Genom att utveckla dessa ännu mer och på så sätt hitta sin nisch borde de kunna utveckla en lönsam verksamhet som de kan leva på, åtminstone under den del av året då det går att odla. Att komplettera odlingen med exempelvis restaurang och kafé kan vara en lyckad diversifieringsstrategi som kan bistå med en säker inkomst under

hela året. Att komplettera frilandsodlingen med odling i container där exempelvis microgreens kan produceras kan även det vara ett sätt att få en inkomst året runt.

Att satsa på lågkostnadsspecialisering är förmodligen svårt för odlarna på grund av för liten odlingsareal och avsaknad av maskiner som möjliggör en storskalig effektiv produktion. Det är dock viktigt att de blir mer effektiva i sitt sätt att odla och hittar grödor som de kan sälja för ett bra pris och gärna hinner med att skörda flera gånger under en säsong. Detta borde vara möjligt om de anammar tekniken SPIN-farming eller åtminstone hämtar inspiration från denna, vilket endast en av odlarna i dagsläget har gjort. Om de på allvar ska kunna leva på detta krävs att de ökar sina försäljningsvolymmer. Intresset för lokalproducerad mat verkar växa och om det fortsätter så bådär det gott för odlarna. Att sälja direkt till konsument upplevs som roligt och trivsamt av producenterna men lär vara tidskrävande. Det är även svårt att komma upp i stora volymer på detta sätt och det kan vara bra att som en av odlarna tänkt göra även börja leverera till en grossist som kan köpa en större mängd direkt.

En av odlarna säger sig ha en romantisk bild av hur ett odlingsföretag kan bedrivas och det är något som till viss del tycks förekomma även i några av de andra företagen. Ett stort odlingsintresse och en vilja att odla de grödor som man själv tycker om även om de kanske inte är lönsamma är något som återkommer. Detta är något som potentiellt sett kan hindra företagets lönsamhetsutveckling och komplicera arbetet på odlingen.

Sammanfattningsvis är det idag tveksamt om det går att leva på småskalig urban grönsaksodling i Malmö. Ingen av de intervjuade företagen uppvisar att det idag är möjligt fullt ut även om de tycks vara på god väg. Utifrån materialet i denna studie kan följande rekommendationer ges för att öka lönsamheten:

- **Startkapital:** Det krävs att det finns ett startkapital att tillgå för att kunna bygga upp den nödvändiga infrastrukturen och göra vissa större investeringar. Detta krävs även för att företagaren ska ha en ekonomi att leva på under tiden verksamheten byggs upp innan en lön kan tas ut.

- **Strategi:** Det krävs att företaget bestämmer sig för en viss strategi och arbetar enligt denna. Troligen är differentiering, diversifiering eller social verksamhet strategier som kan fungera i detta fall, eventuellt även en blandning av dessa.
- **Samarbete:** Att utöka samarbetet mellan odlarna och starta exempelvis en ekonomisk förening eller kooperativ kan tänkas vara en bra väg att gå. Många av odlarna ställer sig positiva till detta förutsatt att organisationen sker på ett effektivt sätt och administreras av någon. Detta skulle exempelvis Stadsbruk kunna hjälpa till med. Ett utökat samarbete kan hjälpa odlarna att öka försäljningen och sänka kostnaderna och borde därmed kunna förbättra deras ekonomiska situation.
- **Effektivitet:** Odlarna bör tänka igenom vilka grödor de odlar samt vilka odlingssystem de använder. Att anamma ett system likt SPIN-farming lär vara framgångsrikt då det kan minimera arbetskostnaderna och effektivisera odlingen. Att hitta ett effektivt leveranssystem är också viktigt då det annars är mycket tidskrävande.

Det finns sannolikt många fördelar med stadsodling, både ekologiska och sociala hållbarhetsmål kan uppnås. Potentiellt sätt kan även ekonomiska mål uppnås men många företag tycks ha svårigheter med att finna lönsamma affärsmodeller och hitta lämpliga strategier för att vara ekonomiskt hållbara på längre sikt. Denna studie har visat att genom att anpassa och justera dessa affärsmodeller och strategier så finns det potentiella möjligheter att uppnå ekonomisk lönsamhet. Marknaden för lokalproducerad mat tycks växa och intresset för att skapa en hållbar stad likaså, vilket kan antas gynna stadsodlarna. Det som också talar för att stadsodlingen i Malmö kan fortsätta att utvecklas är dels att projektet Stadsbruk finns, som hjälper nya entreprenörer att starta upp kommersiella odlingar, samt att Malmö Stad upplåter mark till detta. För att säkra odlingarnas framtid skulle dock tillgången på mark behöva förbättras ytterligare. Arrenden som sträcker sig över en längre tid kan vara avgörande för om ett företag ska våga satsa på att bygga upp en verksamhet eller ej. Med tillgång till mark att odla på, en växande marknad och en vilja att utveckla sin företagsstrategi och affärsmodell så ser framtiden grön ut för den lokala stadsodlaren.

6. Källförteckning

Almryd, F. (2017) Grossist: Jättebrist på sallad. *Sveriges Radio*. 30 januari. Tillgänglig: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?artikel=6618894> [25-02-2020]

Berkel, B. E. (2013) *High-tech urban farming a business model to enable breakthrough development*. Eindhoven University of Technology. Industrial Engineering & Innovation Sciences (IE&IS).

Björklund, A. (2010). *Historical urban agriculture food production and access to land in Swedish towns before 1900*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.

Botildenborg. (2017). Stadsbruk. Tillgänglig: <http://botildenborg.se/stadsbruk-2/> [06-02-2020]

Caputo, S. (2012). The purpose of urban food production in developed countries. I: Viljoen A., Wiskerke J. *Sustainable food planning: evolving theory and practice*. Wageningen: Wageningen Academic Pub, ss. 259-270. doi:10.3920/978-90-8686-187-3_22

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 43. ss. 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010

Christensen, R. (2007) SPIN-Farming: advancing urban agriculture from pipe dream to populist movement. *Sustainability: Science, Practice and Policy*. 3(2). ss. 57-60. <https://doi.org/10.1080/15487733.2007.11908006>

DaSilva, C. M., Trkman, P. (2014). Business Model: What it is and is not. *Long Range Planning*. 47. ss. 379-389. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

Dimitri, C., Oberholtzer, L., Pressman, A. (2016). Urban agriculture: Connecting producers with consumers. *British Food Journal*. 118(3). ss. 603-617. <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-06-2015-0200>

Dubbeling, M., Hoekstra, F., van Veenhuizen, R. (2010). From Seed to Table: Developing urban agriculture value chains. *Urban Agriculture Magazine*. 24. ss. 3-10.

Eigenbrod, C., Gruda, N. (2014). Urban vegetable for food security in cities. A review. *Agronomy for Sustainable Development*. 35. ss. 483-498.

Ekelund, L., Tjärnemo, H. (2009). The Competitiveness of Local Food Clusters - Supermarket Strategies versus Consumer Preferences for Vegetables in Sweden. *Acta Horticulturae*. 831. ss. 193-200. Tillgänglig:
<https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2009.831.22>

Europeiska kommissionen. (2019). *Study of the best ways for producer organisations to be formed, carry out their activities and be supported*. Luxembourg: Publications office of the European Union.

Evers, A., Friblick, L., Nordström, J. (2016). *Stadsbruk - Urban odling och recept från de bästa krogarna*. Xenofilia.

Feldmann, C., Hamm, U. (2015). Consumers' perceptions and preferences for local food: A review. *Food Quality and Preference*. 40. ss. 152-164.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.foodqual.2014.09.014>

Gardner, B. (1994). Commercial Agriculture in Metropolitan Areas: Economics and Regulatory Issues. *Agricultural and Resource Economics Review*. 23(1). ss. 100-109.
doi:10.1017/S1068280500000460

Gullers, E. (2015). *Urban agriculture - experiences from Swedish horticulture*. Sveriges lantbruksuniversitet. Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap.

Hushållningssällskapet. (u.å.). REKO-ringar i Sverige. Tillgänglig:
<https://hushallningssallskapet.se/forskning-utveckling/reko/>

Joyce, A., Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. 135. ss. 1474-1486.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Kaufman, J., Bailkey, M. (2000). *Farming Inside Cities: Entrepreneurial Urban Agriculture in the United States*. Lincoln Institute of Land Policy.

Kleiner, S. (2018). Fler satsar på kommersiellt stadsbruk i Malmö. *SVT Nyheter* 11 oktober. Tillgänglig:
<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/skane/stadsbonderna-som-odlar-gronsaker-mitt-i-staden>
[05-02-2020]

Kristensen, S., Præstholm, S., Busck, A., Winther, L., Fertner, C., Vesterager, J., Vejre, H. (2019). On-farm Business Structure Diversification in Greater Copenhagen—Farmers in an urban landscape or entrepreneurs in a rural landscape? *Land Use Policy*. 88.

<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104093>

Larsson, A., Alsanius, B., Karlén, H., Ascard, J., Sarlöv, Helin I. (2016). *Stadsbruk - En guide för kommersiell odling i staden*. [Broschyr] Alnarp. Sveriges Lantbruksuniversitet. Tillgänglig: <https://www.slu.se/globalassets/ew/org/inst/lapf/stadsbruk/stadsbruk.pdf> [07-02-2020]

Malmö Stad. (2019). Stadsodling. Malmö Stad. Tillgänglig: <https://malmo.se/Uppleva-och-gora/Gora/Stadsodling.html> [06-02-2020]

Mok, H-F., Williamson, V. G., Grove, J. R., Burry, K., Barker, S. F., Hamilton, A. J., (2013). Strawberry fields forever? Urban agriculture in developed countries: a review. *Agronomy for Sustainable Development*. 34. ss. 21-43. doi:10.1007/s13593-013-0156-7

Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 58. ss. 726-735. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Ottosson, P. (2012) Het trend - odla i stan. *SVT Nyheter*. 16 maj. Tillgänglig: <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/smaland/het-trend-odla-i-stan> [05-02-2020]

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2008) *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business Press.

Pölling, B., Mergenthaler, M., Lorleberg, W. (2016) Professional urban agriculture and its characteristic business models in Metropolis Ruhr, Germany. *Land Use Policy*. 58. ss. 366-379. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.05.036>

Pölling, B., Sroka, W., Mergenthaler, M. (2017a) Success of urban farming's city-adjustments and business models—Findings from a survey among farmers in Ruhr Metropolis, Germany. *Land Use Policy*. 69. ss. 372-385. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.09.034>

Pölling, B., Prados, M., Torquati, B., Giacché, G., Recasens, X., Paffarini, C., Alfranca, O., Lorleberg, W. (2017b). Business models in urban farming: A comparative analysis of case studies from Spain, Italy and Germany. *Moravian Geographical Reports*. 25 (3). ss. 166-180. doi:10.1515/mgr-2017-0015

Queiroz, M. (2009). *Urban agriculture/Agricultural urbanity : om stadsodling, urban och peri-urban agrikultur, för en mindre klimatbelastande och energikrävande matproduktion*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för stad och land.

Sjöberg, J., Sjöland Kozlovic, M. (2019). *Att skapa förutsättningar för Stadsbruk - En handbok för kommuner*. White Arkitekter.

SPIN Farming (u.å.). Tillgänglig: <https://spinfarming.com/> [06-03-2020]

Stadsbruk. (2017a) Om Stadsbruk. Stadsbruk. Tillgänglig <http://stadsbruk.se/om-stadsbruk/> [06-02-2020]

Stadsbruk. (2017b). Stadsbruk. Tillgänglig: <http://stadsbruk.se/> [06-02-2020]

Stadsbruk. (2017c). Konsument. Tillgänglig: <http://stadsbruk.se/odlare/> [06-02-2020]

Stenberg, P. (2018) Här ska det odlas grönsaker på asfalten. *Sveriges Radio*. 20 april. Tillgänglig: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=6935328> [05-02-2020]

Svensson, A. (2019) De vill odla mat i containrar i stan. *SVT Nyheter*. 9 mars. Tillgänglig: <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasterbotten/de-vill-odla-mat-i-containrar-i-stan> [05-02-2020]

van der Schans, J. W. (2010) Urban Agriculture in the Netherlands. *Urban Agriculture Magazine*. 24. ss. 40-42.

van der Schans, J. W., Lorleberg, W., Pölling, B. (2015). *Urban Agriculture – it is a business! Business models in Urban Agriculture*. Proceedings of the conference Reconnecting Agriculture and Food Chains to Societal Needs. 14 - 17 September 2015. Rome, Italy. ss. 88-89.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5 uppl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 43. ss. 216-266. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004

Muntliga källor

Claesson, G. *Vegostan*. Muntlig intervju. 19-02-2020

Matsson, H. *OlliÅke Farms*. Muntlig intervju. 20-02-2020

Harryson, A. *Ur Vår Jord*. Muntlig intervju. 20-02-2020

Alexandersson, C., Andersen, R., Satz, I. *Stadsåkern*. Muntlig intervju. 24-02-2020

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1. Intervjufrågor

Kan du berätta om ditt företag?

- Hur länge har du drivit företaget?
- Hur många personer? (Volontärer, praktikanter)
- Vad har du för mål? (Kommersiell, social, miljö, utbildning etc.)

Vad är det du producerar?

- Hur många grödor ungefär?
- Vad är speciellt med dem? (Bulk, exklusiv, udda sorter etc.)
- Förädling? (Tork, lager, färsk)
- Kompletteras odlingen med andra aktiviteter?
- Hur stor yta odlar du på?
- Vad har du för teknik/verktyg/maskiner på odlingen?

Hur säljer du dina produkter?

- Vilka är dina säljkanaler?
- Vad har du för relation till kunderna?
- Hur marknadsför du dig?
- Hur levererar du?

Hur ser det ut med ekonomin i företaget?

- Hur tänker du kring prissättning? (Jämfört med i matbutik, lägre, högre, mycket högre?)
- Vilka är de största kostnaderna och inkomstkällorna?
- Är verksamheten lönsam? Hur förbättra lönsamheten?

Hur ser affärsmodellen ut?

- Hur skulle du kort beskriva din affärsmodell?
- Hur skulle du vilja utveckla? Vad är de största hindren?

Samarbeten

- Vilka är viktiga intressenter, partners, underleverantörer?
- Vad är dina tankar kring att gå ihop i ett kooperativ? För- och nackdelar med att samarbeta respektive arbeta självständigt?
- Hur skulle ett bra samarbete kunna se ut? Med vilka?

7.2 Bilaga 2. Sammanställning av fallföretagen

	Vegostan	Olliåke Farms	Ur Vår Jord	Stadsåkern	Syntes
Grundat	2018	2018	2017	2019	Nystartade företag
Odlingsyta	1400 m ²	750 m ²	3750 m ²	900 m ²	Liten areal
Antal personer	1	1	1 (+volontärer/pr aktikanter)	4	Drivs av få personer
Produkter	Snabbväxande kulturer (ca 60 dagar), microgreens, sallat. Ingen förädling i dagsläget. Grönsakskasse	Många olika produkter, "allt som går att odla i Skåne". Hemlevererad grönsakskasse	Brett utbud. Grönsakskasse samt många asiatiska bladgrönsaker	Grönsakskasse Lite vildplockat	Homogent utbud Paketerbjudande vanligt
Aktiviteter utöver odling	Föreläsningar och workshops	Nej	Inte idag, vill utveckla cafe/restaurang	Nej, kan tänka sig workshops och föreläsningar i framtiden	De flesta vill satsa på diversifiering
Kunder och försäljningskanaler	Privatpersoner via REKO-ring. Restauranger. Ska ingå samarbete med grossist	Privatpersoner via REKO-ring samt prenumeration. Lokala matförädlare	Privatpersoner via REKO-ring, restauranger samt leverantör av lokal matkasse	Privatpersoner via REKO-ring samt prenumeration Matkooperativ	Alternativa kanaler. Närhet och personlig relation till kund viktigt
Marknadsföring	Ekologisk, närproducerad	Kemikaliefritt, Malmöproducerat, leverans med cykel - fossilfritt	Ekologisk, närproducerad	Malmöproducerat, kulturav sorter	Viktigt att lyfta fram värdeord som ekologiskt och närproducerat
Samarbeten	Grossist. Visst samarbete med annan odlare	Lokala matförädlare. Visst samarbete med andra odlare	Företag som levererar lokal matkasse. Restauranger. Visst samarbete med annan odlare	Visst samarbete med andra odlare. Matkooperativ	Varierande inställning till samarbete. Kan finnas fördelar men också många svårigheter
Affärsmodell	Effektivt producera stor mängd och sälja snabbt. Hög omsättning per odlad yta	Ej tydlig affärsmodell. Testar sig fram. Brett utbud	Ej tydlig affärsmodell. Testar sig fram	Ej tydlig affärsmodell. Testar sig fram	Ej tydlig affärsmodell. Nystartade företag som ännu provar sig fram

Hur utvecklas?	Öka effektiviteten. Producera mer. Behöver bygga mer infrastruktur	Öka samarbeten och försäljningen. Behöver fler kunder	Producera mer och öka effektiviteten. Behöver investera i verktyg och maskiner	Vill utöka samarbetet mellan odlare. Öka effektiviteten. Behövs större medvetenhet hos kunderna för att prioritera ekologiskt och närodlat	Behöver effektivisera odlingen. Handlar dels om odlingstekniken samt om att göra vissa investeringar. En del kan lösas genom samarbete. Att utöka kundkretsen är också viktigt
Lönsam?	Inte än. Vinst återinvesteras	Inte än. Vinst återinvesteras	Inte än. Vinst återinvesteras	Inte än. Vinst återinvesteras	Ingen lönsamhet ännu. Det kostar mycket att bygga upp verksamheten
Mål med företaget	Kommersiell grönsaksodling	Kommersiell grönsaksodling	Kommersiell grönsaksodling	Kommersiell grönsaksodling. Tydlig hållbarhets/miljö grund	Vill få igång en lönsam verksamhet och kunna ta ut en lön från detta

Sammanställning av intervjuerna samt egen syntes i högra kolumnen.