



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Mervärdesstrategier i svensk tomatodling

Value added strategies in Swedish tomato production

Sebastian Stotzer

Självständigt arbete • 15 hp
Trädgårdsingenjör: odling – kandidatprogram
Alnarp 2020

Mervärdesstrategier i svensk tomatodling

Value Added Strategy in Swedish tomato production

Sebastian Stotzer

Handledare: Boel Rönnblom, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Jan Larsson, 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: mervärde, tomat, strategi, fallstudie, producentorganisation, närodlad, värdeadderad, trädgårdsföretag

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Sammanfattning

Som en konsekvens av högre produktionskostnader behöver svenska tomatproducenter erbjuda mervärden för att vara konkurrenskraftiga, det vill säga skapa egenskaper som värderas högt av konsument och som differentierar tomaterna från importerade tomater som till exempel närhet till konsument, produktförädling, miljömässiga värden, smak och utseende. Denna studie utgår från intervjuer med svenska tomatodlare och handlar om hur olika odlare arbetar med mervärdesstrategier i svensk tomatodling. För att kunna identifiera odlarnas mervärdestrategier besvaras frågorna:

- Vilka mervärden uppfattar odlarna finns i deras produkter?
- Vilka aktiviteter utför odlarna för att skapa dessa mervärden?
- Under vilka förhållanden leder mervärden till ökade intäkter för odlaren?

Resultaten visar att *smak*, *närodlat* och *miljövänligt* är de mervärden som odlarna anser finns i sina produkter. För att addera mervärden och förmedla dessa till konsument utför odlarna aktiviteter kopplat till:

- **Produktion;** sortval, odlingsteknik, certifieringar
- **Relationsbyggande;** direktförsäljning i gårdsbutik, medlemskap i producentorganisation, samarbete med distributionskedja, marknadsföring och varumärkesbyggande
- **Aktiviteter som normalt utförs i ett annat led av distributionskedjan;** paketering, produktförädling, direktförsäljning, vinterodling

De värdeskapande aktiviteterna som odlarna utför formar deras mervärdesstrategi. Att addera mervärden till sina produkter leder inte per automatik till ökade intäkter för odlaren. För att mervärdena ska leda till ökade intäkter behöver aktiviteterna som utförs förstärka varandra och forma en strategi, samtidigt som strategin anpassas efter odlarens egna förutsättningar och resurser. I studien identifieras tre skilda strategier som används:

Mervärdesstrategi 1 - Odling i Sverige för den svenska marknaden. Odlarföretaget har tillgång till marknadsplatsen genom medlemskap i en producentorganisation som marknadsför och säljer deras produkter. De fokuserar sina resurser på effektiv produktion för att nå kostnadsledarskap inom valt produktsegment. Det faktum att tomaten är svenskodlad och producerad till en lägre kostnad än hos övriga svenska odlare i samma produktsegment är tillräckligt för att mervärdet svenskodlat ska leda till ökade intäkter för odlaren.

Mervärdesstrategi 2 - Differentieringsfokus för det valda segmentet närodlat. Odlarföretaget utför aktiviteter i produktionen som differentierar produkten och gör att konsumenterna värderar produkten högre än konkurrerande. De jobbar aktivt med att skapa och stärka relationer till andra aktörer i distributionskedjan och till konsument. Strategin är lyckosam då odlaren har möjlighet att segregera sina produkter från andra medlemmar i producentorganisationen och därmed kunna förhandla pris separat. Den främsta distributionskanalen är ett vertikalt marknadsföringssystem som fokuserar på närområdet.

Mervärdesstrategi 3 - Differentieringsfokus med vertikal integrering av distributionskedjan. Odlarföretaget använder sig inte utav konventionella distributionskanaler utan säljer all produktion direkt till konsument. Odlaren är inte längre primärt en råvaruproducent utan en företagsledare vars väg till framgång är aktiviteter för att bygga upp kundbas som är stor nog för en livskraftig verksamhet.

Summary

The production costs for tomatoes produced in Sweden are higher than those imported to the Swedish market. Still, 25% of all tomatoes sold during the summer is produced locally. To have a competitive offer Swedish tomato producers need to add value to their products that are valued by the consumers, e.g. locally produced, processed products, superior taste and appearance. This study, based on case methodology, investigates how different tomato producers in Sweden apply value-added agriculture in their practice by answering the questions:

- What are the value-added features recognized in their products?
- By which activities do they achieve those value-added features?
- Under which circumstances do a value-added approach lead to increased revenues to the producer?

The study shows that *taste*, *locally produced* and *environmentally friendly production* are the attributes put in the highest regard by the tomato producers. To add value and communicate said value to the consumer, the producers conduct following activities:

- **Activities in production;** cultivars grown and growing procedures
- **Relation forming activities;** direct sales, horizontal marketing systems, vertical marketing systems and branding
- **Activities that are normally performed further down in the supply chain;** packaging, sales, off season production

The value-adding activities form the producers value-added agricultural strategy. Adding value is not enough to increase the revenue part for the producer, the activities must build upon- and enhance each other to form a viable strategy that is adapted to individual resources and settings. The study identifies three different strategies applied by the producers:

Cost leadership in the focus segment tomatoes produced in Sweden. The producer combines resources for sale and marketing horizontally with other producers in the market. They focus their activities on efficient production to achieve cost leadership within the segment Swedish produced tomatoes. The added value *produced in Sweden* is enough to increase the value-added revenue for the producer.

Differentiation focus for the segment locally produced. The producer differentiates the product from competing offers by adding value in production. They work actively to form and build relations with their supply chain and consumers. The strategy is successful if the producer manages to segregate its offer from other members of their horizontal market system and has the ability to negotiate its own price. Their distribution channel consists of a vertical marketing system that is focused on the local market

Differentiation focus with direct sales. The producer does not use indirect distribution channels but sales their products directly to the end customer. The role of the producer has shifted to an agri-businessowner by performing activities beyond producing and selling a raw commodity and is now capturing value down the supply chain.

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.1 Syfte och frågeställning	2
1.2 Avgränsning	3
1.3 Branschbeskrivning	3
2. Teori	7
2.1 Porters generiska strategier	7
2.2 Värdekedjan	7
2.3 Mervärde som begrepp	7
2.4 Att fånga mervärdet – strategier för mervärde	9
2.5 Distributionskanaler på den svenska tomatmarknaden	11
2.5.1 Direkta distributionskanaler	11
2.5.2 Indirekta distributionskanaler	12
3. Metod	13
4. Resultat	14
4.1 Tomatens Hus	14
4.2 Gällenas grönsaker	15
4.3 Hoffrekullens Handelsträdgård	18
4.4 Elleholms tomatodling	19
4.5 Alfred Pedersen & Son	21
4.6 Sammanställning undersökta fallföretag	23
4.7 Vilka mervärden uppfattar odlarna finns i företagen och deras produkter?	23
4.8 Vilka aktiviteter utför odlarna för att skapa mervärden?	23
4.8.1 Aktiviteter i odlingen som skapar mervärde hos konsument	24
4.8.2 Aktiviteter som skapar en närmare relation till konsument	25
4.8.3 Aktiviteter som normalt utförs i en annan del av distributionskedjan, ändrar tid eller plats för råvaran	27
5. Diskussion och analys	28
5.1 Val av mervärden i produktion	28
5.2 Aktiviteter för att förmedla mervärden till konsument	29
5.3 Mervärdestrategier och under vilka förhållanden de leder till ökade intäkter	31
5.3.1 Analys av mervärdestrategier och under vilka förhållanden de leder till ökade intäkter 32	
6. Slutsatser	34
6.1 Reflektion	35
Referenslista	36
Bilaga 1 – Intervjufrågor	38

1. Inledning

Kommersiell tomatodling i Sverige tog fart på 1940-talet och är idag en av de tre största växthusgrödorna i Sverige (Hansson & Ögren, 2018). De senaste 20 åren har tomat gått från att vara en bulkvara med vanliga runda röda tomater till en högt differentierad produkt (Fernqvist & Göransson, 2017). Den svenska konsumtionen har nästan fördubblats sedan 1990 (Jordbruksverket, 2018) och tomatmarknaden har vuxit kraftigt under perioden (Jordbruksverket, 2016a). Trenderna hos konsumenter går mot närodlat, hållbart och mer differentierade produkter (Fernqvist & Göransson, 2017), detta till trots odlades i Sverige 2017 vanliga röda runda tomater på 74% av arealen (Jordbruksverket, 2018) och antalet odlare samt areal har minskat med 30% de senaste 20 åren (Jordbruksverket, 2007, 2018). Den ökade tomatkonsumtionen har tillgodosetts av en ökad import, tomater står för nära hälften av det totala importvärdet av grönsaker och värdet uppgår till ca. 2 miljarder SEK (Jordbruksverket, 2016a). Även om mängden konsumerade tomater mätt i kilo inte sett några större svängningar de senaste åren ökade importvärdet mellan 2006 till 2015 med mer än 30% (Jordbruksverket, 2016a).

I Jordbruksverkets rapport 2011:16 ”Svensk växthusproduktion av tomater” konstateras att produktionskostnaderna i regel är högre för odlarna i Sverige än för de tomater som importereras men också att ”alla handelsled anser att det finns ett mervärde för svenska tomater”. Mervärde inom lantbruk innebär att produkten får ett högre värde för kunden som därmed är beredd att betala mer för produkten (Armstrong & Kotler, 2007). För att kunna vara konkurrenskraftiga behöver svenska tomatproducenter erbjuda mervärden som differentierar deras tomater från importerade tomater som till exempel närhet till konsument, produktförädling, miljömässiga värden, smak och utseende (Lööv et al, 2011). Men leder mervärden som adderas till produkten per automatik till ökade intäkter för producenten eller finns det andra faktorer som påverkar när en mervärdesstrategi är lyckosam?

1.1 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att undersöka vilka strategier för att skapa mervärden olika tomatodlare använder sig av, samt att undersöka i vilken utsträckning detta mervärde genererar ökade intäkter för odlaren. För att kunna besvara syftet ställs frågorna:

- Vilka mervärden uppfattar odlarna finns i deras produkter?
- Vilka aktiviteter utför odlarna för att skapa dessa mervärden?
- Under vilka förhållanden leder mervärden till ökade intäkter för odlaren?

Målet med studien är att identifiera och beskriva olika mervärdesstrategier med utgångspunkt från odlarnas upplevda mervärden och de aktiviteter de utför för att skapa dessa mervärden.

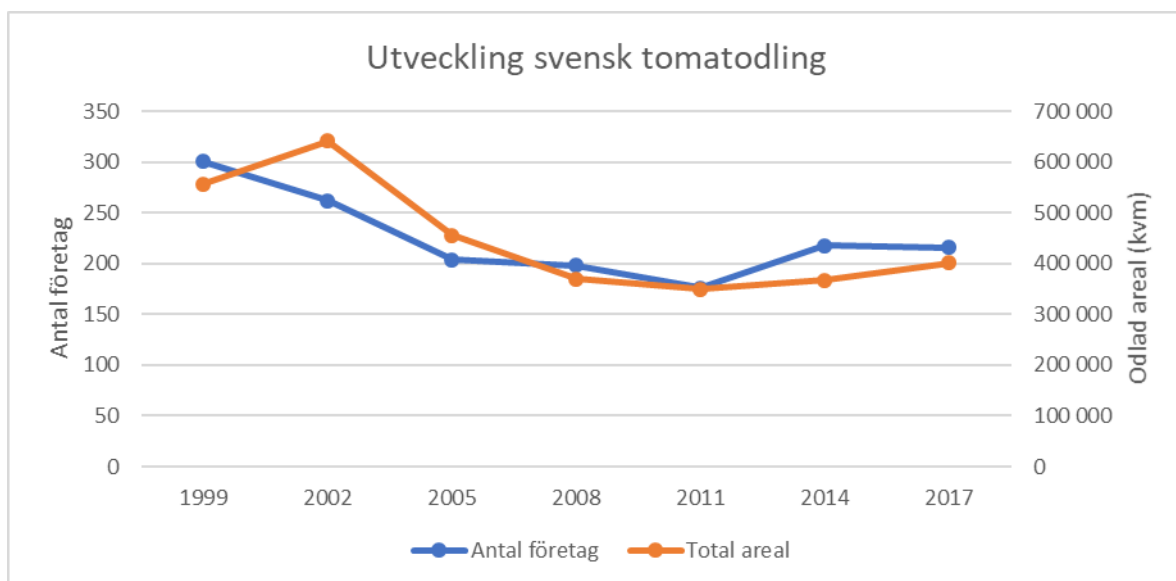
1.2 Avgränsning

Arbetet bygger på fallstudier med fem företag som har tomatodling som en betydande del av sitt företagande. Arbetet utgår från tomatproducenternas perspektiv, andra aktörer i värdekedjan har inte intervjuats utan odlarnas svar kompletteras med litteraturstudier. I studien analyseras odlarnas upplevda potential att omvandla mervärden till intäkter.

1.3 Branschbeskrivning

Producenterna

År 2017 fanns det 216 tomatodlare med en minsta växthusareal om 200 m² i Sverige. Den totala ytan för kommersiell tomatodling var ca. 400 000 m² och den genomsnittliga arealen var ca. 1800 m² per företag (Jordbruksverket, 2018). Ekologisk tomatodling bedrevs på 32 000 m² (Hansson & Ögren, 2018). Från en kraftig minskning av antalet tomatodlare fram till 2005 har antalet legat runt 200 sedan dess. Självförsörjningsgraden för svenska tomater ligger på ca 15% över helåret (Jordbruksverket, 2016a).



Figur 1 – Utveckling av antal företag och växthusareal för tomatodling i Sverige 1999–2017. (Egen bearbetning av Källa: Jordbruksverkets statistikdatabas http://statistik.sjv.se/Tradgardsodling_Odling_Atbara_vaxter_1999_2017)

Ca. 70% av den totala produktionen sker i Skåne och Blekinge och där finns också de största enskilda företagen. Alfred Pedersen & Son utanför Trelleborg är den största producenten med en odlingsyta på 160 000 m² och Elleholms tomatodling i Mörrum är näst störst med 60 000 m², dessa två odlare utgör mer än hälften av den totala odlingsarealen. Säsongen för svenska

tomater i butik varar från april till november men det förekommer även en mindre produktion av tomater på vinterhalvåret. Avräkningspriser, det som odlarna får betalt av kund, varierar över året och med typ av tomat.

Producentorganisationer

En vanlig första anhalt för tomaterna är en producentorganisation (Lööv et al, 2011).

Producentorganisationerna är medlemsägda ekonomiska föreningar som hjälper sina medlemmar med bland annat försäljning, administration, distribution och marknadsföring. En producentorganisation hanterar oftast inte det fysiska flödet av tomater från producent till livsmedelsbutik utan det görs av en grossist men vissa producentorganisationer bedriver även grossistverksamhet.

Enligt Lööv et al. (2011) uppskattade producentorganisationerna själva att deras medlemmar står för ca 90% av den totala tomatproduktionen i Sverige. En äkta producentorganisation omfattas av ett EU-regelverk för frukt och grönt och är berättigat till stöd från EU motsvarande max 4,1 % av värdet för saluförd produktion för åtgärder som upprättats i ett godkänt verksamhetsprogram (Jordbruksverket, 2017b).

En medlem i en producentorganisation måste saluföra minst 75% av det bokförda värdet via producentorganisationen men är fri att sälja resterande via andra kanaler (Jordbruksverket, 2020). De tre största producentorganisationerna för tomat är Sydgrönt, Svenska Odlarlaget och Moek (tabell 1).

Tabell 1 – Kort beskrivning av producentorganisationer (källor: sydgrönt (2020), odlarlaget (2020), moek (2020))

Producentorganisation för tomat	Beskrivning
Sydgrönt	Sveriges största leverantör av svenskproducerad frukt & grönt med huvudkontor i Helsingborg, 80-tal medlemmar varav 8 st. tomatodlare (hemsida). Äger ett eget logistikföretag, SydLog
Svenska Odlarlaget	Äkta producentorganisation med dryga 60 odlare från hela landet och är en sammanslagning av 3 föreningar (Blekinge grönt, Samodlarna Sverige, Norrgrönt). 60% av produkterna säljs via fasta priser eller spotförsäljning och 40% via auktion. Innefattar 10 st. tomatodlare
Moek (Mellansvenska odlares ekonomiska förening)	Består av ett 40-tal odlare från Mellansverige varav 5 st. tomatodlare. Huvudkontor i Linköping. Den minsta föreningen av de tre producentorganisationerna

Grossisterna

En grossist köper, eventuellt lagerhåller, säljer och distribuerar stora volymer av gods till återförsäljare. De största grossisterna är mer eller mindre integrerade i detaljhandeln, det kan handla om att en detaljist köper frukt & grönt från enbart en viss grossist eller att en grossist enbart eller i huvudsak säljer till en viss detaljist men att detaljisten har möjlighet att köpa från olika grossister (Fernqvist & Göransson, 2017). Exempel på stora grossister är ICA frukt & grönt, Axfood/Dagab som levererar till Willys/Hemköp, Total Produce (Everfresh/Saba) som levererar till COOP och CityGross, STC Greenfood (Ewerman, Allfrukt m.fl.). Förutom de stora grossisterna finns det ett antal mindre aktörer på den svenska marknaden.

Detaljisterna

Svensk livsmedelshandel är en av de mest koncentrerade i världen sett till andel av försäljning som sker i någon av de stora butikskedjorna (Fernqvist & Göransson, 2017). ICA har 50%, COOP 20%, Axfood med Willys och Hemköp står för 15% av försäljningen, Bergendahls (City Gross) och Lidl står för ca 10% gemensamt (Fernqvist & Göransson, 2017). I en konsumentundersökning (Fernqvist et al, 2011) svarade 92% av de tillfrågade att de köper sina tomater i en dagligvarubutik. Förutom de stora kedjorna finns det fristående butiker, nya aktörer på näthandelssidan som Linas matkasse och Mathem samt direktförsäljning från producent till konsument genom torghandel och gårdsförsäljning inklusive reko-ringar.

Konsumenterna

I rapporten Framtidens grönsaksdisk (Fernqvist & Göransson, 2017) identifieras konsumenternas främsta argument vid köp av grönsaker som hälsa, bekvämlighet, ekologiskt, smak och klimatvänligt. Även ursprungsmärkning rankas högt men däremot inte ett lågt pris, vilket stöds av det faktum att konsumtionen av specialtomater har ökat på bekostnad av de betydligt lägre prissatta ”vanliga runda” tomaterna. Att konsumenter värderar olika tomater olika högt tydliggörs av de stora skillnader i pris som tas ut i detaljhandeln. I en studie från Tillväxt Trädgård ”Svensk tomat 2013” (Karlsson et al, 2012) undersöktes svenska konsumenters preferenser gällande tomat genom ett butikstest under två veckor. Testet visar på hur hög differentieringen är hos tomater som varugrupp och de stora skillnader som finns i preferens och betalningsvilja hos konsumenterna (tabell 2).

Tabell 2 – Egen bearbetning av data från Karlsson et. al 2012

Ursprungsland	Specialtomat viktat pris (kr/kg)	Vanlig rund/kvisttomat viktat pris (kr/kg)	Andel av butikens tomatförsäljning (kr)	Andel av butikens marginal på tomater (kr)
Holland	67,07	20,89	34%	41%
Spanien	40,00	-	28%	19%
Sverige	102,61	24,95	38%	41%

2. Teori

2.1 Porters generiska strategier

Enligt Porters generiska strategier för konkurrens (1985) kan ett företag positionera sig på marknaden enligt tre olika strategier:

1. **Kostnadsledarskap** – Företagets mål är att kunna producera till en lägre kostnad än sina konkurrenter. Det kan uppnås genom storskalighet, investeringar i teknologi för ökad produktionseffektivitet, bättre tillgång till insatsvaror som energibärare och arbetskraft.
2. **Differentiering** – Företag med en differentieringsstrategi försöker att erbjuda ett eller flera attribut kopplade till sin produkt som kunder värderar högt och de positionerar sig för att kunna tillmötesgå dessa attribut på ett unikt sätt. Genom att vara unika kan företaget få högre ersättning för produkterna.
3. **Fokus** – Ett företag med en fokusstrategi riktar in sig mot ett eller flera marknadssegment och anpassar sin strategi för att nå just dessa segment på bekostnad av andra delar av marknaden. Det finns två varianter av fokusstrategin;
 - a. Strävar efter kostnadsledarskap i det valda segmentet
 - b. Differentieringsfokus för det valda segmentet

För att realisera vald strategi behöver företaget utföra aktiviteter inom det som Porter beskriver som värdekedjan.

2.2 Värdekedjan

Porters värdekedja (1985) består av de aktiviteter som utförs i ett företag i olika steg för att tillföra värde till en produkt eller tjänst. För att åstadkomma konkurrensfördelar behöver företaget utföra aktiviteterna till en lägre kostnad, alternativt på ett sätt som separerar de egna företagens produkter från konkurrenternas. Kedjan av aktiviteter tillför ett mervärde till produkten som överstiger värdet av varje enskild aktivitet.

2.3 Mervärde som begrepp

Mervärde innebär att produkten får ett högre värde för kunden som därmed är beredd att betala mer för produkten. Armstrong & Kotler (2007) definierar mervärde som att addera värdehöjande egenskaper till en produkt för att differentiera sig från konkurrensen och på så

vis motivera ett högre pris istället för att försöka matcha konkurrerande erbjudanden med prissänkningar.

I Fernqvists et. Al (2018) rapport "Mervärden som konkurrensmedel" beskrivs mervärden som:

Ett mervärde innebär utifrån ett kundperspektiv att värdet för en produkt är högre än för liknande primärprodukter (bulkvaror) och att den är villig att betala ett högre pris för den.

USDA:s definition (AGMRC, 2020) för mervärde i lantbruk är att produkten ska:

- Ha ändrade fysiska egenskaper eller ändrad form
- Vara producerade på ett sätt som förhöjer värdet på produkten
- Vara segregerade på ett sätt som förhöjer värdet på råvaran

➔ Som ett resultat av ovan punkter ska kundbasen utökas och en större del av de intäkter som genereras av marknadsföring, produktionen eller segregeringen tillfalla producenten av råvaran eller produkten.

Ernst & Wood (2011) identifierar två olika vägar för lantbruksföretaget att arbeta med mervärde 1) *Den traditionella vägen* och 2) *Den framväxande vägen*.

Den traditionella vägen innebär att lantbruksföretaget tar del av marginaler nedströms i försörjningskedjan genom delta i aktiviteter bortom att producera och sälja en råvara som till exempel; förädla produkten, lagerhålla och distribuera. *Den traditionella vägen* innebär att odlarens roll ändras från att primärt vara råvaruproducent till företagsledare.

I *den framväxande vägen* är odlarens roll fortsatt primärt som råvaruproducent/odlare. Istället för att ta en större del av försörjningskedjan fokuserar odlaren på att höja värdet på produkten genom aktiviteter som förändrar produktens egenskaper på ett sätt som värderas högt av marknaden. Detta kan till exempel åstadkommas genom att producera ekologisk, producera till den lokala marknaden eller att producera specialprodukter.

2.4 Att fånga mervärdet – strategier för mervärde

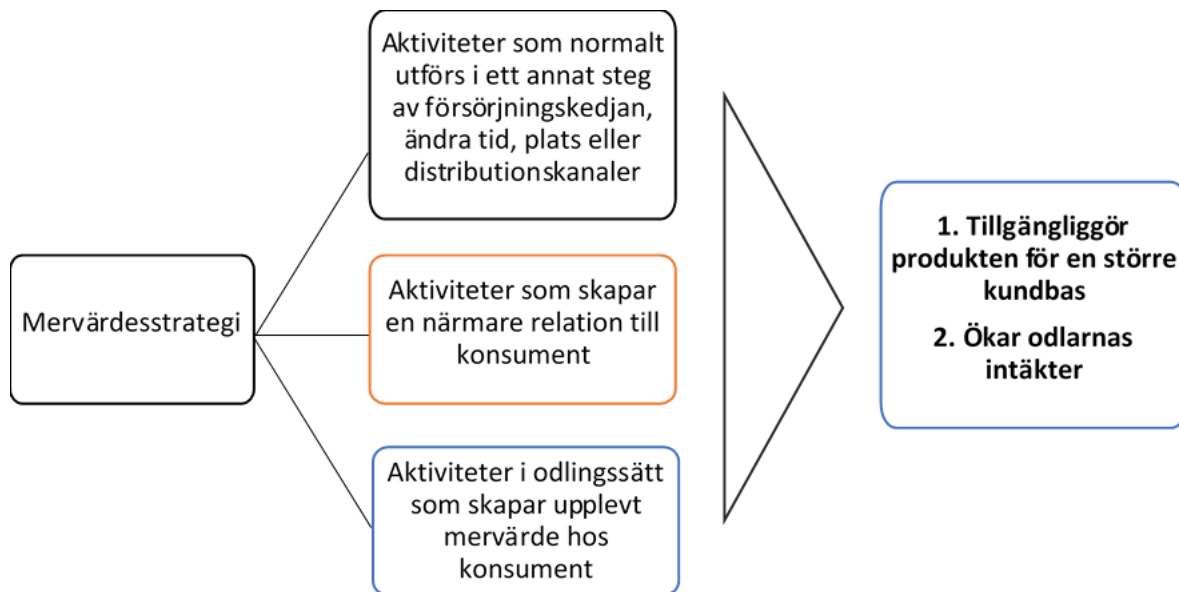
Enligt USDA:s definition av mervärde i lantbruk är en viktig del av det värdeadderade synsättet att mervärdena leder till ökade intäkter för odlaren. Lu & Dudensing (2015) identifierar följande vägar för lantbruksföretag att använda sig av en mervärdesstrategi för att omvandla mervärden till intäkter:

- Utföra aktiviteter som normalt utförs ett i annat led i försörjningskedjan, tillgängliggöra produkten vid andra tidpunkter än när den vanligtvis finns tillgänglig, sälja produkten på andra platser eller genom andra kanaler än de vanliga. Exempel på aktiviteter:
 - Förädla produkten
 - Paketera och transportera produkten till marknadsplatsen
 - Lagerhålla eller odla utanför normal säsong

- Vertikal integration av delar av försörjningskedjan, horisontell koordinering med andra odlare eller att hoppa över delar av försörjningskedjan för att komma närmare marknaden eller direktkontakt mellan odlare och konsument. Exempel på aktiviteter:
 - Integrera existerande försörjningskedja
 - Grunda en marknadsplats för odlare
 - Starta en ekonomisk förening med lokala producenter

- Utföra aktiviteter eller ändra produktionssätt under odlingsfasen som förändrar råvarans identitet eller egenskaper till egenskaper som värderas högre av konsumenter på marknaden. Exempel på aktiviteter:
 - Ekologisk produktion
 - Producera utan kemikalier eller fossila bränslen

Genom att kombinera Lu & Dudensing (2015) vägar för mervärdesstrategi med USDA:s definition att mervärdena leder till en ökad kundbas och ökade intäkter för lantbruksföretagen erhålls ett ramverk (figur 3) för mervärdesstrategi.



Figur 2 – Analysmodell för att beskriva hur odlarna mervärdesstrategier ser ut. (Källa: egen bearbetning av Lu & Dudensing (2015))

I Jordbruksverkets rapport ”Strategier för konkurrenskraft – Spelar strategierna någon roll för jordbruks och -trädgårdsföretag?” (Fjertoft, 2015) dras slutsatsen att mer av mervärdet kan tillfalla odlaren om de kan ta marginaler från kunder och leverantörer. De kan öka sina intäkter genom att ta en större del av försörjningskedjan och därmed få del av mellanledens marginaler.

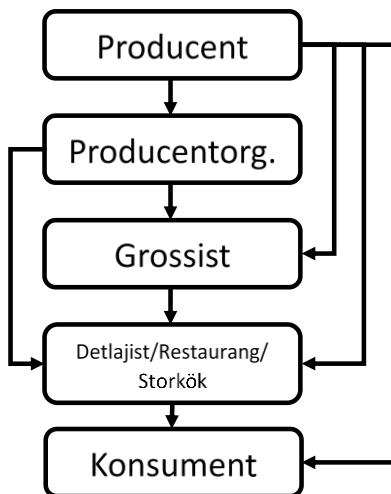
Fernqvists et. Al (2018) identifierar att företag som framgångsrikt arbetar med en mervärdesstrategi kännetecknas av att de:

- Riktat in sig på ett marknadssegment där konkurrensen är begränsad
- Fokuserar på ett fåtal kundsegment och distributionskanaler
- Har produkter av hög kvalitet
- Har en effektiv produktion och ledningsförmåga
- Har väl fungerande samarbeten med andra aktörer
- Har nära relationer till sina kunder
- Har ett varumärke med stark identitet

Aktiviteter i värdekedjan inom det egna företaget är sällan tillräckligt för att nå ut med produkten till konsument utan vissa delar är beroende av eller utförs bättre i värde-nätverket som består av alla länkar i de distributionskanaler odlarna använder sig av (Johnson et al, 2008).

2.5 Distributionskanaler på den svenska tomatmarknaden

De distributionskanaler som odlarna använder sig av påverkar i hög utsträckning de aktiviteter de utför för att skapa mervärden men också hur mervärden når fram till konsument. Det finns olika vägar för tomaten från odlarna att nå konsumenterna (figur 4). Tomaten kan gå igenom en distributionskedja bestående av producent, producentorganisation, grossist, detaljist innan den köps av konsument i butik (Lööv et al, 2011). Tomaten kan också säljas direkt från odlare till antingen grossist, detaljist eller konsument.



Figur 3 – Illustration av distributionskedjan för svenska tomater

2.5.1 Direkta distributionskanaler

Enligt Armstrong & Kotler (2007) finns två typer av distributionskanaler, direkta och indirekta. I direkta distributionskanaler säljs produkterna av producent direkt till slutkonsument, exempel på direkta distributionskanaler för odlarna är egen gårdsbutik, torgmarknad, rekorningar eller hemleveranser. Att använda sig av direkta kanaler innebär att odlaren får en större del av kundens upplevda mervärde som intäkt men också att odlaren får ta ett större ansvar och lägga mer resurser på att sälja sin produkt. Kopplat till direktförsäljning finns också en föreställning från kund att de stödjer det lokala lantbruket, agerar miljövänligt och känner större förtroende för maten som säljs (Fernqvist et al, 2018). Odlaren får bättre relationer till konsumenterna samt full kontroll över hur produkterna säljs, samtidigt finns risken för minskad försäljning då marknadsplatsen inte är stor nog och ökade kostnader i samband med försäljningsaktiviteter (Armstrong & Kotler, 2007).

2.5.2 Indirekta distributionskanaler

Indirekta distributionskanaler innebär att produkterna går via en distributionskedja med mellanhänder innan de når konsumenter. I indirekta distributionskanaler där produkterna går från producent via mellanhänder som producentorganisationer, grossister och detaljhandeln till konsumenter skiljer Armstrong & Kotler på konventionella distributionskanaler och vertikala marknadsföringssystem.

Konventionella distributionskanaler och vertikala marknadsföringssystem

I det konventionella systemet försöker varje led maximera den egna vinsten även om det innebär att systemet som helhet inte får maximal avkastning (Armstrong & Kotler, 2007). I en vertikal distributionskanal samarbetar producent, producentorganisation, grossist och detaljist som en enhet som ett resultat av antingen gemensamt ägarskap, kontrakt eller som en följd av en eller flera dominanta kanalaktörer (Ibid).

Horisontella marknadsföringssystem

Producentorganisationer är exempel på ett horisontellt marknadsföringssystem. I ett horisontellt marknadsföringssystem samarbetar två eller flera företag på samma nivå i distributionskedjan för att få ett större marknadsgenomslag (Armstrong & Kotler, 2007). Företagen kan samarbeta med till exempel gemensamma marknadsföringsresurser, logistik eller produktionsteknik.

3. Metod

I studien används fallstudiemetodik för insamling av data som är lämpligt när ett fåtal fall studeras (Backman, 2008). Fallstudier är en kvalitativ metod för att samla in icke numerisk data och har som mål att ge djupgående kunskap om det fenomen som studeras och där fenomenet är svårt att särskilja från sin kontext (ibid). Genom fallstudier är det möjligt att utveckla generella teorier om de fall som studerats och applicera dessa på ett större antal fall (Yin, 1994).

Studien utgår från primärdata insamlad under semi-strukturerade intervjuer med fem tomatodlare, två av intervjuerna utfördes på plats hos odlaren och tre via telefon. Urvalet baserades på producentorganisationerna Svenska Odlarlaget, Sydgrönt och Moeks medlemslistor samt egen kännedom om odlare. Tomatodlarna valdes med följande kriterier: de skulle vara av varierande storlek men stora nog att ha tomatodling som främsta inkomstkälla, de skulle ha en viss geografisk spridning, representera olika producentorganisationer eller ha alternativa försäljningskanaler och de skulle vara villiga att delta i undersökningen. Intervjuerna pågick under ca 1 timme och odlarna fick under intervjun svara på faktafrågor om den egna odlingen som växthusareal, sortiment, antal anställda och vilka försäljningskanaler de använde sig av. Andra delen av intervjun var öppna påståenden om odlarnas tankar om tomat som produkt, konkurrenssituation, vad kunder respektive konsumenter värderar hos tomater. I den avslutande delen av intervjun fick odlarna svar på frågor om hur deras tomater når marknaden, deras möjligheter att påverka prissättning, hur de upplever samarbetet med olika aktörer som producentorganisationer, grossister och detaljhandel samt vilka utmaningar de upplever i sitt företagande. Intervjuformuläret återfinns i bilaga 1.

4. Resultat

4.1 Tomatens Hus

Familjen Andersson och Familjen Hjalmarsson driver Tomatens Hus i Glumslöv som de tog över från tidigare ägare 2018. Där odlar de 54 sorters tomater på 3000 m², gurka på 1200 m², chili och paprika på 600 m², 4000 krukor med färska kryddor varje vecka och dessutom ingår en separat blomsterodling. I anslutning till odlingen driver de själva en gårdsbutik, ett bageri och ett kök där de framställer förädlade produkter som ketchup, chilisås, marmelad med mera.

Vilka mervärden ser de i sina egna produkter och hur jobbar de aktivt med dessa?

Tomatens hus anser att deras främsta mervärden är:

- Smak och utseende med stor variation
- Närodlat
- Obesprutat
- Miljötänk

Tomaterna som odlas väljs ut för att ge en så stor variation av smak, färg, form och konsistens som möjligt. Nya sorter odlas på prov varje år och de som får bra feedback av kunderna får vara kvar i sortimentet.

Tomatens hus upplever att de har medvetna konsumenter som uppskattar smak och det faktum att de vet var och hur tomaterna odlas. För Tomatens hus är smak viktigare för verksamheten än avkastningen i kilo och de offrar därför medvetet volym till förmån för smak genom sortval och odlingssystem. Som exempel drar de upp egna plantor från frö, tar endast ut en topp per planta och anpassar bevattning och näring för att optimera smak och inte kvantitet.

Företaget har även ett miljötänk som bland annat innebär att de har recirkulerande vatten och näring som efter att de försörjt tomaterna används till kryddodlingen. De värmer upp växthusen med pellets, odlar efter säsongens ljus utan tillskottsbelysning i tomatodlingen och de odlar obesprutat från kemikalier. Just att tomaterna är obesprutade är något kunderna värderar högt och ofta frågar om enligt Patrik. Den egna gårdsförsäljningen gör också att de inte har något spill från andrasortering, det som inte går att sälja i lösvikt kan förädlas till såser med mera.

Tomatens Hus är certifierat med IP-Sigill, Patrik anser inte att det ger något direkt mervärde för tomatodlingen men var ett krav för pelargonerna de producerar och säljer via grossist och då följde hela odlingen med på köpet. Tomaten Hus har en egen hemsida, är aktiva på sociala medier med över 3000 följare på Instagram och nästan 7000 på Facebook.

Hur omsätts mervärdena till egna intäkter?

Nästan all försäljning av tomat sker i den egna gårdsbutiken, antingen som färska tomater i lösvikt eller som tillagade produkter. De levererar även till 3 restauranger i närområdet men dessa står för en marginell del av intäkten. Eftersom försäljningen sker i egen butik kan de själva bestämma priset på tomaterna som ligger mellan 30 – 100 kr/kg. Tomat står endast för en fjärdedel av den totala försäljningen men det är tomater som är dragplåstret till Tomatens hus. Tomatens hus är ett utflyktsmål med ett brett sortiment av blommor, plantor, färska grönsaker och bär samt förädlade produkter som såser, salsor, marmelad och bröd och en av restaurangerna de levererar tomater till ligger i anslutning till odlingen.

Kunderna kommer från närområdet men under högsäsongen är uppemot 50% av kunderna turister, många resebolag anordnar bussresor till Tomatens Hus.

Tomaten Hus har valt att satsa på direktförsäljning eftersom de inte anser att det är lönsamt att sälja via en producentorganisation på det sättet de har möjlighet att odla, det krävs betydligt större arealer för att kunna få ner produktionskostnaden till en nivå som gör det lönsamt utifrån vad grossister är beredda att betala.

4.2 Gällenas grönsaker

Gällenas grönsaker är ett nystartat växthusföretag beläget norr om Vänersborg vid Vänern. Företaget ägs och drivs av makarna Anette och Peter van Schie. Växthuset på dryga 5000 m² byggdes under 2016 och är modernt Venlo-block med diffuserande glas i taket, recirkulerande näring, UV-filer för rening och flis för uppvärmning. I växthuset odlas tomater på 2/3 av ytan, förutom tomat odlas också paprika, chili, aubergine och lite gurka.

Vilka mervärden ser de i sina egna produkter och hur jobbar de aktivt med dessa?

Gällenas Grönsaker anser deras främsta mervärden är:

- Smak och utseende

- Lokalproducerat
- Hållbart odlat

Gällenas Grönsaker har som mål att odla smakrika produkter på ett hållbart sätt med lokal personal för att sälja till den lokala marknaden. All personal kommer från närområdet och företaget är certifierade enligt IP-sigills Arbetsvillkor. De använder inga kemikalier för besprutning utan använder biologisk bekämpning, tvättar växthusen med grönsåpa och odlar i kokosfiber som efter säsong används som jordförbättring på gårdens potatisåkrar tillsammans med kompost som framställs av de föregående årens plantor.

De odlar 15 olika sorters tomater som de har valt efter smak. De har medvetet valt bort tomatsorter som genererar en hög skörd men inte har så mycket smak, med det sagt odlar de endast sorter som är lönsamma och försöker begränsa antalet så att utbudet blir tydligt och komplexiteten i produktionen inte blir för hög. De köper in utvalda sorter som färdiga plantor från underleverantörer i Holland ”det är för mörkt här för att driva upp bra plantor och de [underleverantörerna] är experter på det” anser Anette. Både Peter och Anette är utbildade hortonomer och lägger mer mycket tid i odlingen på att styra plantorna ”ska du ha god smak så tappar du en del i produktion” men det anser de att det är värt då de värderar smak högre ”det gör du inte om du producerar bulktomater” säger Anette.

Gällenas har certifieringar från Svenskt Sigill i frukt & grönt, klimacertifiering och arbetsvillkor. Certifieringarna är delvis ett krav från grossist- och detaljister men också ett bra verktyg för att som företagare kunna strukturera sin verksamhet, ”märkningen i sig kanske inte säger så mycket till konsumenterna men är ändå något som kommunicerar att det handlar om ett seriöst företag”, säger Anette.

Gällenas jobbar med marknadsföring av sina produkter genom att sälja under det egna varumärket med egna förpackningar inklusive telefonnummer. De är aktiva på Instagram och Facebook och har ca. 1000 följare, en egen hemsida är under utveckling. Anette är intresserad av sälj- och marknadsföring och uppskattar att hon lägger mer tid på detta än vad många andra odlare gör.

Hur omsätts mervärdena till egna intäkter?

Gällenas är medlem i producentorganisationen Moek. All försäljning förutom ca. 5% som säljs i en egen gårdsbutik går via producentorganisationen. Att vara medlem i Moek innebär att Gällenas kan fokusera på odlingen och låta producentorganisationen sköta försäljning och administrationen runt omkring.

Moek agerar mäklare som parar ihop grossister med odlarna, som sinsemellan förhandlar om pris och volymer. Försäljning via odlarföreningen sker till tre grossister som innan säsong, tillsammans med Gällenas och representanter från Moek, gör upp om pris och volymer. De grossister som används är Hebe Fukt & Grönt, Lundgrens primörer och Grönsakshallen Sorrunda i Göteborg. Grossisterna har gemensam lastning och hämtar produkter två gånger per vecka under säsong. Förutom prispförhandlingen som sker en gång per år har Gällenas kontakt med grossisterna varje vecka för att ge prognoser och lösa obalanser i volymer sinsemellan grossisterna.

Gällenas anser att de har god möjlighet att påverka avräkningspriset mot grossisterna då de själva sköter förhandlingarna ”vi är nöjda med vad vi får betalt, annars hade vi valt andra grossister”. Gällenas Grönsaker använder sig av lokala grossister för att nå ut på den lokala marknaden. ”De stora grossisterna är långt ifrån både odlare och konsument, de har ett högt kostnadsfokus och värderar inte det lokalt producerade” säger Anette. De mindre lokala grossisterna har ett större fokus på kvalitet, de köper in lokalt och samarbetar med producenten för att öka försäljningen genom att hålla det rent och snyggt i butikshyllorna. ”Butiker som är öppna för att ta in lokalt producerade produkter värderar dessa högre och är villiga att betala ett pris som är konkurrenskraftigt för att fortsatt ha ett lokalt utbud tillgängligt” säger Anette. De upplever att avräkningspriset pressas av importerade tomater men även av tomater från Skåne. ”Svenska tomatproducenter behöver bli bättre på att ta betalt. Att ta sämre betalt betyder att man behöver kunna producera till en lägre kostnad för att nå lönsamhet vilket ofta går ut över de anställdas villkor eller kvaliteten på produkten”.

Tomaterna säljs i butiker i västra götalandregionen för mellan 70 kr/kg (runda kvist) och 120-150 kr för specialtomater. Under säsongen arbetar Gällenas Grönsaker med butiksdemonstrationer och utbildning av butikspersonal på frukt & grönt avdelningarna. Tillsammans med grossisterna bjuder de in till studiebesök för representanter från butik för att

visa på skillnader tomater sinsemellan och hantering för bästa resultat. Via Moek har butikerna tillgång till informationsmaterial som de själva kan skriva ut för att ha på hyllorna. Gällenas Grönskaer har även en egen, delvis obemannad, gårdsbutik. Gårdsbutiken står bara för en liten del av intäkten men är viktig för att bygga det lokala nätverket samt få feedback direkt från konsumenterna.

4.3 Hoffrekullens Handelsträdgård

Hoffrekullens Handelsträdgård är belägen i Romelanda norr om Göteborg. Glenn och Ann Ericsson driver sedan mitten av 80-talet företaget som odlar ett 50-tal sorters tomater (60%), gurka (25%), chili och paprika (15%) i växthus på 6300 m².

Vilka mervärden ser de i sina egna produkter och hur jobbar de aktivt med dessa?

Enligt Hoffrekullen är deras främsta mervärden:

- Smak
- Obesprutat
- Närodlat

Hoffrekullens ledord är smak, obesprutat, miljövänligt och närodlat. Hoffrekullen anser att smak, färg och utseende är viktigare för lönsamheten än att få så hög skörd som möjligt. Tomaterna säljs i butiker i närområdet för ca. 70 kr/kg (kvist) och 120-150 kr/kg för specialtomater. Nästan alla tomater säljs i lösvikt men med en egenproducerad papperspåse med det egna varumärket och en beskrivande text om odlingen.

Utöver de egna papperspåsarerna i butik marknadsför Hoffrekullen sin odling genom att ha öppet hus i växthuset för allmänheten i slutet av säsongen. De har även mindre rundturer för frukt & grönt ansvariga från butiker som bjuds in av grossisterna. De har en egen hemsida och finns på Instagram och Facebook med ett hundratal följare. På grund av tidsbrist är de inte själva ute i butik för att marknadsföra sina produkter även om det efterfrågas av butikerna. Hoffrekullen är certifierade med IP- Sigill vilket är ett krav från handeln. De anser att regelverket är svåröversiktligt och att konsumenterna antagligen inte vet riktigt vad märkningen betyder.

Hur omsätts mervärdena till egna intäkter?

Hoffrekullen är medlem i Svenska odlarlaget i Helsingborg och Glenn sitter även med i Odlarlagets valberedning. All försäljning av tomater går till en lokal grossist, Lundgrens

primörer, som Hoffrekullen har använt sig av i 7 års tid. Sorter, kvantitet och pris bestäms gemensamt innan säsongen drar igång utan inblandning från producentorganisationen. Grossisten hämtar tomater tre gånger per vecka och tar allt som producerats. Hoffrekullen upplever att de har bra möjlighet att påverka vad de får betalt från grossisten eftersom de förhandlar pris själva. Av den totala ytan som används för tomatodling används 15% till odling av kvisttomater, normalt säljs den typen av produkt genom odlarlaget, med gemensam veckovis prissättning i Helsingborg för alla medlemmar, men genom att odla en annan sort än den vanliga kvisttomaten går även denna försäljning direkt till grossisten.

Hoffrekullen har ett nära samarbete med sin grossist med daglig kontakt under säsongen. Med Odlarlaget är kontakten mer begränsad och består framförallt av administrativa uppgifter som leveransregistreringar via mail. ”Att vara medlem i Svenska Odlarlaget ger en trygghet att kunna få sålt produkterna om exempelvis den nuvarande grossisten skulle försvinna” säger Glenn. Även om all försäljning går direkt till en grossist tror Glenn att det skulle vara svårare för grossisten att få in produkterna i butikerna om de inte var medlemmar i en producentorganisation. Hoffrekullen upplever att Odlarlaget kan öka förhandlingskraften gentemot grossister genom att odlarna får en gemensam sälj och marknadsföringskanal. Hoffrekullen upplever att det blir svårare att nå ut på marknaden i takt med att mindre lokala grossister försvinner, de stora livsmedelskedjorna och deras egna grossister blir dominanta vilket pressar avräkningspriserna och gör det svårare att nå ut till den lokala marknaden. Förutom att sälja via Odlarlaget har de en gårdsbutik som drivs som en enskild firma. Där säljer de förutom produkter från den egna odlingen produkter från ett 20-tal lokala producenter av exempelvis ägg, honung, keramik och sommarblommor.

4.4 Elleholms tomatodling

Elleholms tomatodling belägen i Mörrum är Sveriges näst största med en total växthusyta på 60 000 m² och har ett 50-tal anställda. Företaget grundades 1988 och köptes 2007 av Thomas Lilja och hans fru Carola som byggde ut odlingen 2012. De odlar tre sorters tomater; vanliga runda, cocktail och miniplommon.

Vilka mervärden ser de i sina egna produkter och hur jobbar de aktivt med dessa?

Elleholms tomatodling anser att deras mervärden är:

- Smak
- Svenskodlat/Närodlat

- Klimatsmart

Elleholms tomater har som uttalat mål att ha de godaste tomaterna inom varje segment de odlar, vilket gör att de offerar i volym till förmån för smak. Tomaterna säljs i förpackningar med det egna varumärket, förhoppningen är att kunderna ska välja deras tomater för den goda smaken och att detta i längden ska resultera i bättre lönsamhet genom återköp från konsumenterna, men i dagsläget anser inte Elleholms tomater de får del av intäkter från att ha byggt upp varumärket. Företaget har en miljöprofil, växthuset värms av restvärme från Södra Cells massafabrik, de har recirkulerande vatten och näring och använder biologisk bekämpning. De har en egen hemsida och är aktiva på Facebook med dryga 600 följare.

Hur omsätts mervärdena till egna intäkter?

Elleholms tomater är medlemmar i Svenska Odlarlaget som sköter all deras försäljning och distribution, bortsett från en marginell andel som säljs i en egen gårdsbutik. Ungefär 30% av tomaterna säljs i närområdet via lokala grossister, var resten hamnar beror på vilka grossister som köper tomaterna via Odlarlaget. Elleholms tomater anser att de har små möjligheter att påverka vad de får betalt, priset bestäms veckovis genom ”runda bord” samtal i producentorganisationen med resultatet att alla får samma pris oavsett kvalitet. Enligt Thomas finns det odlare i Sverige som offerar kvalitet för volym och säljer sina produkter utan att det egna varumärket framgår, eftersom priserna sätts lika för alla i producentorganisationerna är det mer lönsamt på kort sikt men skadar berättigandet att ta ut ett högre pris för svenska tomater. ”Om svenska tomater inte kan särskilja sig genom bättre smak, marknadsföring, miljövänliga odlingssystem finns det ingen anledning för butikerna att ha dem i sortimentet”.

Elleholms tomater är medlemmar i en producentorganisation eftersom de inte anser att de är stora nog att ha egen distribution och försäljning, ”det är bekvämt” säger Thomas. Thomas anser att det är enkelt att få sålt produkterna, ”frukt & grönt står för 11% av butikernas omsättning men 24% av deras marginal och närodlat/svenskproducerat är en stark trend vilket gör att butikerna vill ha tomaterna i deras sortiment, utmaningen ligger i att få betalt”.

Thomas upplever att den största konkurrensen kommer från importerade tomater men att det inte påverkar den egna lönsamheten i någon större utsträckning, ”handeln behöver importera eftersom den svenska odlingen inte räcker till”.

4.5 Alfred Pedersen & Son

Intervju med Mindaugas Krasauskas, platschef på Alfred Pedersen & Son.

Alfred Pedersen & Son i Dalköpinge utanför Trelleborg är Sveriges största tomatodling med 160.000 m² växthusyta. På 15 ha odlar de tomater med skörd apr-nov och på 1 ha har de vinterodling. De har 17 fastanställda men under högsäsong jobbar uppemot 140 personer med odlingen. Alfred Pedersen & Son AB är ett dotterbolag till det danska företaget Alfred Pedersen & Son Aps. Varje år odlas ca. 15 sorters tomat i olika storlekar och färger med runda och kvist som de största produkterna.

Vilka mervärden ser de i sina egna produkter och hur jobbar de aktivt med dessa?

Alfred Pedersen & Son anser att deras mervärden är:

- Närodlat
- Smak
- Miljövänligt

Eftersom Alfred Pedersen producerar i Sverige för den svenska marknaden kan de skörda och packa tomaterna samma dag, tomaterna hämtas på kvällen och finns i butik dagen efter.

”Importerade tomater behöver plockas i ett tidigare stadium på grund av längre transporttid till Sverige och får därför inte mogna klart vilket ger sämre smak” Säger Mindaugas. Det är skillnad på tomat och tomat och därför testar företaget nya produkter varje år genom provodling och tester i butiker, ”det är konsumenterna som styr vilka sorter vi satsar på” säger Mindaugas.

Deras anläggning värms upp med två koldioxidneutrala flispannor, regnvatten från växthustaken samlas in för att användas i odlingen, näring och vatten recirkuleras i odlingen. ”I Sverige ställs hårda krav på odlarna gällande användning av kemikalier, nästan all bekämpning är biologisk, kemisk bekämpning används bara i absoluta nödfall och karenstiden efter användning är lång” säger Mindaugas. Mindaugas tror inte konsumenter känner till hur tomater produceras i Sverige jämfört med i Holland och Spanien och upplever att konsumenter saknar information. Tidigare har odlingen haft studiebesök från kunder och näringsliv nästan varje vecka för att utbilda i hur odlingen går till och för att marknadsföra deras tomater.

På 10.000 m² odlas vintertomater. Plantorna sätts ut i september och producerar tomater fram till augusti nästkommande år. ”Vi har haft vintertomater på marknaden i fem år och försäljningen går bättre för varje år” säger Mindaugas.

Alfred Pedersen & Son är certifierade enligt Svenskt Sigill Frukt & Grönt och Arbetsvillkor. ”Att vara certifierade innebär en hel del arbete i ett företag som visar att det håller en hög standard”.

Hur omsätts mervärdena till egna intäkter?

Alfred Pedersen & Son är medlemmar i Sydgrönt. All försäljning sker via Sydgrönt i en kombination av fasta avtal med grossister och på auktionsbasis ”att vara med i Sydgrönt gör att vi kan fokusera på produktionen så hjälper de oss med försäljning och marknadsföring” säger Mindaugas. Sydgrönt sköter all kommunikation med de grossister som köper tomaterna. En liten del av tomaterna säljs under de egna varumärkena Katrine & Alfreds tomater, ICA och Lidl säljer en del av deras tomater under sina egna varumärken, resten säljs i lösvikt via Sydgrönt och tomaterna säljs i butik i hela Sverige.

Alfred Pedersen & Son upplever att det är svårt att påverka vad de får betalt, ”det är hård konkurrens från importerade tomater från Holland och Spanien”. De kan producera betydligt billigare pga. billigare energi, arbetskraft och mer gynnsamt klimat. ”Svenska tomatodlare måste få bättre betalt för att överleva”. Alfred Pedersen & Son anser att de lyckas sälja in sina produkter till butiker ganska bra. De har stordriftsfördelar som de andra tomatodlare i Sverige saknar och kan investera i effektivare produktion som packrobotar och tillskottsbelysning.

4.6 Sammanställning undersökta fallföretag

Tabell 3 – Sammanställning av de undersökta fallföretagen.

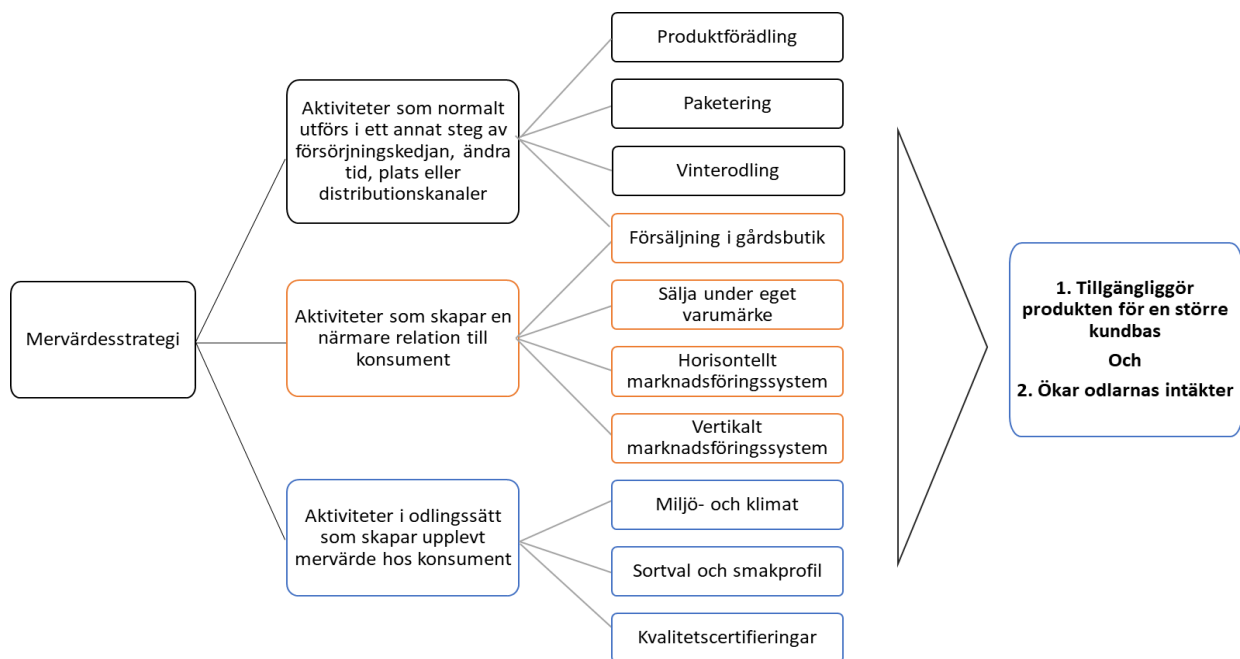
	Tomatens Hus	Gällenas Grönsaker	Elleholms Tomatodling	Hoffrekullens Handelsträdgård	Alfred Pedersen & Son
Växthusyta m ²	8 000	5 184	60 000	6 300	160 000
Andel (yta) tomatodling	38%	67%	100%	60%	100%
Antal sorters tomater	50-tal	15	3	50-tal	Ca. 15
Annan odling	Ja	Ja	nej	Ja	nej
Mervärde i produkt	1. Smak 2. Närodlat 3. Obesprutat Miljövänligt	1. Smak 2. Närodlat 3. Obesprutat Miljövänligt	1. Smak 2. Svenskt 3. Klimatsmart	1. Smak 2. Närodlat 3. Obesprutat	1. Närodlat 2. Smak 3. Miljövänligt
Säljkanaler för tomat (% av intäkt)	1. Gårdsbutik (99%) 2. Restaurang	1. Moek (95%) 2. Gårdsbutik	1. Odlarlaget (+99%) 2. Gårdsbutik	1. Odlarlaget (+90%) 2. Gårdsbutik	Sydgrönt
Hög avsättning för tomaterna?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej, (inte till rätt pris)
Främsta konkurrenter	Ingen konkurrens	Importerade tomater, tomater från Skåne	Importerade tomater	Importerade tomater	Importerade tomater
Möjlighet att påverka avräkningspriser?	Ja, sätter pris mot konsument själv	Ja, förhandlar pris med grossist	Nej, pris bestäms i producentorg	Ja, förhandlar pris med grossist	Nej, pris bestäms i producentorg

4.7 Vilka mervärden uppfattar odlarna finns i företagen och deras produkter?

Av de undersökta företagen uppger samtliga att god smak är det främsta mervärdet de ser i sina produkter, följt av obesprutat/miljö och närodlat/svenskodlat. Alla företagen lyfter fram en miljöprofil och har certifieringar i Svenskt Sigill men aktiviteterna för att skapa mervärden skiljer sig åt mellan företagen.

4.8 Vilka aktiviteter utför odlarna för att skapa mervärden?

I figur 5 illustreras de aktiviteter odlarna utför som en del av att skapa mervärde genom att dela upp aktiviteterna i ramverket för mervärdesstrategi som togs fram av Lu & Dudensing (2015).



Figur 1 – Analysmodell med illustration av de aktiviteter odlarna använder i sina mervärdesstrategier

4.8.1 Aktiviteter i odlingen som skapar mervärde hos konsument

De aktiviteter producenterna utför i sin produktion för att förändra tomatens egenskaper eller identitet till attribut som värderas högre av konsumenterna är framförallt kopplade till smak, sortiment och miljö. Aktiviteter som odlarna utför kopplade till mervärdet *närodlat* handlar om att skapa närmare relation till konsument.

Smak som mervärde

Tomatens Hus och Hoffrekullens Handelsträdgård har båda ett stort sortiment med ett 50-tal tomatsorter och har en tydlig inriktning mot specialtomater. Gällenas Grönsaker odlar också främst specialtomater men har begränsat sitt utbud till 15 sorters tomater. Elleholms tomatodling odlar endast tre sorter inom 3 vanliga segment (vanliga runda, cocktail och miniplommon) men med det uttalade målet att ha de godaste tomaterna i utvald kategori. Dessa fyra odlare uppger att de medvetet offerar kvantitet till förmån för smak genom sättet de producerar tomaterna på. Alfred Pedersen & Son har, även om de odlar ca. 15 sorters tomater, inriktat sig mot standardtomater som de odlar på 85% av växthusytan. Alfred Pedersen & Son framhåller att de låter sina tomater mogna på plantan och på så vis får en bättre smak än hos importerade tomater, som de ser som sina främsta konkurrenter.

Miljöprofil som mervärde

Alla undersökta företag lyfter en miljöprofil som ett mervärde i deras odling. Fyra av odlarna värmer sina anläggningar med förnyelsebara råvaror och Elleholms tomater använder restvärme från industrin, de använder sig av isolervävar och har recirkulerande vatten och näring. Tre av odlarna lyfter särskilt fram de faktum att de inte använder kemiska bekämpningsmedel i sin odling och uppger att konsumenterna efterfrågar just obesprutade tomater. Alfred Pedersen & Son framhåller att hårda regler gällande kemisk bekämpning i Sverige är ett mervärde för svenskodlade tomater generellt. Alla undersökta bolag är certifierade med IP- Sigill Frukt & Grönt. Överlag ser odlarna certifieringarna som en kvalitetsmärkning som förmedlar trovärdighet men att regelverket är svåröversiktligt och att konsumenterna antagligen inte vet vad det innebär. Att vara certifierade med IP-Sigill Frukt & Grönt är ofta ett krav från handeln för att deras produkter ska kunna ingå i sortimentet.

Närodlat som mervärde

Tomatens Hus, Hoffrekullens Handelsträdgård och Gällenas Grönsaker riktar sig mot den lokala marknaden och anser att närodlat värderas högt av konsumenterna. Elleholms tomatodling har delvis ett fokus på den lokala marknaden medan Alfred Pedersen & Son riktar sig mot konsumenterna i hela landet och anser att det faktum att deras tomater är odlade i Sverige är ett mervärde i sig.

4.8.2 Aktiviteter som skapar en närmare relation till konsument

Direkta distributionskanaler

Av de studerade företagen har samtliga förutom Alfred Pedersen & Son en gårdsbutik där de säljer direkt till konsumenterna, en direkt distributionskanal. Direktförsäljningen ger en möjlighet att ta en större del av det skapade mervärdet som intäkt men skapar också en närmare relation med konsumenterna. Hoffrekullens Handelsträdgård, Gällenas Grönsaker och Elleholms tomatodling har gårdsbutiken som en andra distributionskanal vid sidan av den huvudsakliga och intäkterna står endast för ca 10%, 5% respektive 1% av omsättningen. För dessa bolag är gårdsbutiken främst ett sätt att skapa lokal förankring, marknadsföra sina produkter och få feedback direkt från konsumenterna. Som medlem i en producentorganisation är andelen av företagets intäkt som får komma från egenförsäljning begränsad. Tomatens Hus har nästan all sin försäljning i den egna gårdsbutiken som ligger i anslutning till odlingen, förutom en marginell del de säljer direkt till restauranger i närområdet.

Gemensamt för alla gårdsbutiker i undersökningen är att de har ett bredare sortiment än bara tomater, Hoffrekullen och Elleholms tomater är återförsäljare för lokalproducerade grönsaker och andra produkter. Gällenas och Hoffrekullen odlar frukt- och grönsaker som de endast säljer i den egna butiken. Tomatens Hus odlar och säljer ett brett sortiment av grönsaker, frukt, kryddor, blommor och plantor, dessutom har de egen förädling (såser, bröd med mera) och café.

Försäljning under eget varumärke

Företagen har olika strategier för att kommunicera sina mervärden till konsumenterna. Gällenas Grönsaker, Hoffrekullens Handelsträdgård och Elleholms tomater säljer sina tomater med det egna varumärket på sina förpackningar. Alfred Pedersen & Son säljer en av deras premiumprodukter under det egna varumärket ”Katrine & Alfreds tomater”, i övrigt säljs tomaterna under livsmedelskedjornas egna varumärken eller i lösvikt som svenskodlade tomater. Tomatens Hus säljer alla sina tomater i lösvikt i den egna butiken och därmed framgår det tydligt för konsumenten var de är producerade.

Horisontellt marknadsföringssystem

De fyra företagen i studien som är medlemmar i en producentorganisation (Gällenas Grönsaker, Hoffrekullens Handelsträdgård, Elleholms tomatodling, Alfred Pedersen & Son) använder gemensamma resurser, i respektive producentorganisation, för att få ett större genomslag på marknaden. För Elleholms tomater och Alfred Pedersen & Son sköter Svenska Odlarlaget respektive Sydgrönt all försäljning samt koordinerar transporter. Hoffrekullens Handelsträdgårds (Svenska Odlarlaget) och Gällenas Grönsaker (Moek) tar hjälp av producentorganisationen för att etablera kontakten och komma överens med sina kunder (grossister) samt administrera försäljning men det är inte producentorganisationen som förhandlar om pris och volymer med grossisterna utan odlarna själva.

Vertikalt marknadsföringssystem eller konventionella distributionskanaler

Hoffrekullens Handelsträdgård och Gällenas Grönsaker har, förutom ett nära samarbete med medlemmarna i respektive producentorganisation, också ett nära samarbete med sina grossister. De arbetar med ett fåtal grossister som säljer in tomaterna till butiker i närområdet som har produkterna i sitt sortiment. Grossisterna och odlarna kommer gemensamt fram till vilka produkter och volymer som ska odlas och hur de ska förpackas. Grossisterna hjälper till att presentera produkterna på önskvärt sätt i butik genom att rensa, fylla på och anordna

demonstrationer i butik tillsammans med odlarna. Producentorganisationerna hjälper till att ta fram informations- och produktblad som finns tillgängliga för butikerna att skriva ut från producentorganisationernas hemsidor. Grossisterna anordnar även studiebesök hos odlarna för frukt & grönt-ansvariga i butikerna för att skapa en närmare relation till butikerna, informera om produkterna samt utbilda dem i produkthantering.

Elleholms tomatodling får sina produkter sålda av Svenska Odlarlaget med veckovis prissättning och känner överlag inte till vilka grossister som köper produkterna eller var i landet de säljs och de har ingen närmare kontakt med grossister eller butiker. Alfred Pedersen & Son har en kombination av fasta leveransavtal med grossister kopplade till ICA och Lidl samt försäljning på auktionsbasis via Sydgrönt som sköter all kommunikation med samtliga grossister.

4.8.3 Aktiviteter som normalt utförs i en annan del av distributionskedjan, ändrar tid eller plats för råvaran

Av de undersökta företagen är Tomatens Hus det företag som utför flest aktiviteter som vanligtvis utförs i ett annat led av försörjningskedjan; de drar upp sina plantor själva från frö, förädlar produkter genom att baka eget bröd och tillverka såser med mera från andrahandssortering eller vid de tillfällen de har överproduktion i odlingen. Genom att förädla sina råvaror ökar de hållbarhetstiden, möjliggör en intäkt samt breddar sitt utbud vilket attraherar fler kunder till butiken.

Alfred Pedersen & Son har genom att bedriva vinterodling av svenska tomater skapat en intäkt för företaget utanför den ordinarie säsongen. Vintertomaterna blir ett tillskott i butikssortimentet som kan sälja svenska tomater under en större del av året än normalt. Samtliga odlare i studien utför någon form av egen paketering av tomaterna vilket underlättar hantering i butikskassorna men också för att förmedla varumärke. Det efterfrågas från grossisterna att odlarna ska sköta förpackningen så att de kan leverera direkt till butik utan ytterligare hantering efter upphämtning. Gällenas Grönsaker, Elleholms tomater och Alfred Pedersen & Son förpackar i tråg samt i lådor för lösviktsförsäljning. Hoffrekullens Handelsträdgård och Tomatens Hus säljer i lösvikt men tillhandahåller papperspåsar med det egna varumärket. Förpackningen underlättar för att separera produkten från konkurrerande produkter i butiker.

5. Diskussion och analys

5.1 Val av mervärden i produktion

Första steget för odlaren vid användning av en mervärdesstrategi är att välja vilka mervärden de ska fokusera sina resurser på. Fjertoft (2015) drar slutsatsen att företaget behöver kunskap om vad kunderna är villiga att betala för och fokusera sina resurser på aktiviteter som åstadkommer en ökad betalningsvilja hos kund. Odlarna upplever att smak är det attributet som konsumenter värderar högst men beroende på vilket produktsegment de riktar sin produktion emot; *standardtomater, cocktailtomater eller specialtomater* finns olika möjligheter att differentiera sin produkt mot konkurrenterna.

För standardtomater (vanliga runda, kvist), som har ett lägre kilopris i detaljhandeln, är sannolikt den ökade betalningsviljan från konsument för bättre smak inte lika hög som den är för specialtomater. Som konsekvens är utrymmet för åtgärder i odlingen som ger bättre smak, men som går ut över producerad kvantitet, mindre för standardtomater än för specialtomater. Porter (1985) menar att en konkurrenskraftig strategi, när differentieringsgraden är låg, är en marknadspositionering mot kostnadsledarskap. Enligt Alfred Pedersen & Son, som är den största producenten i Sverige, kan de inte producera till en så låg kostnad att de kan konkurrera mot importerade tomater med pris. Om den mest storskaliga producenten inte kan konkurrera med pris antyder det att kostnadsledarskap inte är en gångbar strategi för svenska odlare. Att producera i Sverige medför per automatik att produkterna får mervärdet ”svenskodlade” och därmed särskiljer sig från de konkurrerande importerade tomaterna. Med ett ursprung som värderas högre av vissa konsumentsegment öppnar strategin kostnadsledarskap inom segmentet ”svenskodlat” upp sig för de odlare som kan producera till en lägre kostnad än andra svenska tomatproducenter.

Efter smak är närodlad det attribut som odlarna anser värderas högst av konsumenterna. Lu & Dudensing (2015) menar att den geografiska platsen för odlingen är en viktig del i produktens identitet och skapar möjligheter att addera mervärden. Att sälja till närområdet adderar ytterligare värde till deras tomater och skapar en fokusering mot ett marknadssegment i enlighet med Porters (1985) fokusstrategi. Fernqvist et. al (2018) drar slutsatsen att lokala produkter med en tydlig geografisk profil påverkar mervärdet positivt. Även miljöprofil nämns av odlarna i de undersökta fallföretagen som ett mervärde. Gemensamt för mervärdena är att de bara leder till ökade intäkter om kunderna är medvetna om att de existerar.

5.2 Aktiviteter för att förmedla mervärden till konsument

Odlare som producerar standardtomater och inte aktivt adderar mervärden kan utan några större insatser kommunicera mervärdet ”svenskodlat” genom ursprungsmärkning i butik. För odlare som försöker differentiera sig är det däremot nödvändigt att mervärdena kommuniceras till konsumenten så att de vet vad som erbjuds. För att förstärka de aktiviteter de utför i produktionen lägger företagen ner energi på aktiviteter som skapar en närmare relation till konsument och på så vis ökar deras möjligheter att kommunicera mervärden från produktionssättet. Fjerntoft (2015) menar att mervärdena kan kommuniceras med tydliga varumärken, antingen företagets egna eller varumärken från företagets kunder. Att kommunicera odlarens eget varumärke ger möjlighet att skapa en identitet genom ”storytelling”, närodlat och småskalighet. Att ha produkter som säljs under någon annans varumärke, grossist eller detaljist, kan öppna upp en större marknad men samtidigt blir det egna företaget utbytbar om inte produkten i sig är unik och svår att kopiera. Fernqvist et. al (2018) konstaterar att i ett storskaligt system som de konventionella distributionskanalerna är det svårt för mindre företag att förmedla sina mervärden, både till kund och konsument.

Certifiseringar och märkningar kan vara ett sätt att kommunicera mervärden, i fallstudierna anser flera av odlarna att deras certifieringar inom IP-sigill kommunicerar seriositet men att de framförallt är en förutsättning för marknadstillträde i den konventionella distributionskedjan. Även Fernqvist et. al (2018) skriver att certifieringar enligt IP-Sigill är en förtroendemärkning för marknadstillträde snarare än ett attribut som ökar konsumentens betalningsvilja. Samtliga företag i fallstudien nämner miljövänlig och klimatsmart produktion som ett mervärde, obesprutade tomater nämns speciellt som något som efterfrågas. En tydlig och bland konsumenter välkänd märkning som kommunicerar just dessa värden är KRAV och ekologist (Fjerntoft, 2015; Fernqvist et al, 2018), men ingen av odlarna i studien är KRAV-certifierade och de behöver därför kommunicera dessa värden på ett annat sätt. Att marknadsföra och etablera nya märkningar som passar in på tomatproducenternas odlingssystem kräver ett omfattande arbete.

Genom att använda direkta distributionskanaler som försäljning i egna gårdsbutiker får odlarna möjlighet att kommunicera mervärdena direkt till konsumenterna och kan på så vis skapa en närmare relation med kunderna. Direkta distributionskanaler ger förutom möjligheten att kommunicera mervärden till kunden också möjlighet att ta ut ett högre pris

och fånga en större del av mervärdet som ökade intäkter, vilket också är en slutsats från Fernqvist et al. (2018).

För Tomatens Hus sker all kommunikation direkt mot kunden som också är konsument men för övriga odlare behöver mervärdena kommuniceras genom flera led. Fernqvist et al. menar att mellanled som innebär att odlaren inte har direkt dialog med kund verkar försvaga företagets varumärke. De företagen i fallstudien som fokuserar på att sälja till närområdet och distribuerar sina produkter genom indirekta distributionskanaler arbetar för att minska ”försvagningen” eller med andra ord att stärka sitt varumärke lokalt. De åstadkommer detta genom att ha nära samarbeten med de andra aktörerna i distributionskedjan vilket kan liknas vid ett vertikalt marknadsföringssystem, samtidigt som de arbetar aktivt med marknadsföring i sociala medier och direktförsäljning till konsument.

Fjertoft (2015) konstaterar att genom samarbete med andra företag kan odlaren få resurser att tillgodose kunders behov på ett sätt som annars inte hade varit lönsamt för företaget. Producentorganisationer åstadkommer just detta genom att tillhandahålla distributionskanaler som ger marknadstillträde, arbeta aktivt med försäljning och marknadsföring samt underlättar administration åt medlemmarna. Det finns också begränsningar med att vara medlem i en producentorganisation, en odlare som satsar resurser på att skapa mervärden men inte får mer betalt för sina produkter än en odlare som inte lägger ner liknande resurser kommer förlora i konkurrenskraft. En konsekvens av standardiserade produktsegment där alla odlare får lika mycket betalt blir att kostnadsfokus i produktion kommer vara mer lönsamt än en mervärdesstrategi.

Enligt Armstrong & Kotler (2007) är ofta den bästa strategin inte att konkurrera med pris, utan att sälja till ett högre pris och övertyga sina kunder att produkten är värd det. För att kunna övertyga sina kunder att produkten är värd ett högre pris behöver odlaren ha möjlighet att separera sitt erbjudande från övriga medlemmar i producentorganisationen och få individuell prissättning, vilket verkar vara möjligt i olika utsträckning i de olika producentorganisationer som odlarna är medlemmar i och odlaren bör anpassa sin strategi därefter alternativt söka nya distributionskanaler.

5.3 Mervärdestrategier och under vilka förhållanden de leder till ökade intäkter

De odlare (Gällenas Grönsaker, Hoffrekullens Handelsträdgård, Tomatens Hus) i studien som fokuserar sin produktion på specialtomater har ett brett utbud med 15–50 olika sorters tomater i produktion. De väljer sorter efter smak, färg och form för att få ett varierat sortiment och de anpassar sin produktion för att få bättre smak. Deras strategi kan identifieras som Porters (1985) differentieringsstrategi där de försöker erbjuda en unik produkt som ska leda till en högre ersättning.

Gällenas Grönsaker och Hoffrekullens Handelsträdgård har etablerat ett nära samarbete med sina grossister som i sin tur arbetar aktivt med att presentera och sälja in produkterna i butiker i närområdet under odlarnas varumärken. Eftersom båda företagen förhandlar pris direkt mot grossist separerat från övriga medlemmar i producentorganisationerna har företagen möjlighet att få del av de intäkter som genereras som ett resultat av mervärdesaktiviteter relaterat till marknadsföring, produktion och segregering. Medlemskapet i producentorganisationen ger tillgång till marknadsplatsen och kundbasen breddas. Att en större del av intäkterna vid försäljning till konsument tillfaller producenten samt att kundbasen breddas är i linje med USDA:s definition av mervärdesstrategi för lantbruksföretag.

Tomatens Hus säljer all sin produktion direkt till konsument, förädlar sina produkter och använder sig inte av konventionella distributionskanaler. De har genom vertikal integration av distributionskedjan tagit marginalen som annars hade tillfallit de andra aktörerna i. Tomatens hus arbetar efter den *traditionella vägen* för mervärdesstrategi som den beskrivs av Ernst & Wood (2011). Produkterna säljs bara i anslutning till den egna odlingen och det geografiska marknadssegmentet blir fokuserat. Kunderna behöver aktivt söka upp just deras odling vilket gör att odlaren inte längre primärt är en råvaruproducent utan rollen skiftar till en företagsledare, vars väg till framgång är aktiviteter för att bygga upp kundbas som är stor nog för en livskraftig verksamhet. Deras strategi innebär att de själva är prissättare och oberoende av konventionella distributionskanaler. Strategin är också förknippat med risker i övergången från konventionella distributionskanaler, då det kan antas ta lång tid att bygga upp ett tillräckligt starkt varumärke för att attrahera den kundbas som krävs för att få sålt produkterna. Att stå utanför producentorganisationernas paraply innebär att de inte får del av de gemensamma resurser som säljstöd, marknadsföring eller EU-stöd som finns tillgängliga för medlemmar i en producentorganisation.

Thomas Lilja som äger Elleholms tomatodling upplever att de saknar möjlighet att påverka avräkningspris då priserna sätts gemensamt i producentorganisationen för varje produktkategori. Även fast de optimerar sin produktion efter smak och inte kvantitet med konsekvensen att de producerar mindre och aktivt bygger ett varumärke för att segregera produkterna, leder inte mervärdena till att de själva får en större del av intäkterna vid försäljning till konsument. En förutsättning för att en större andel av den värdeadderade intäkten ska tillfalla producenten är individuell prissättning i producentorganisationen vilket Elleholms tomatodling saknar.

Alfred Pedersen & Son upplever också att de har begränsade möjligheter att påverka avräkningspriserna men har ett tydligare fokus på att optimera sin produktion istället för att addera mervärden eller bygga närmare relation till konsument. Som medlem i en producentorganisation får de tillgång till marknadsplatsen bestående av butiker i hela landet. Producentorganisationens förhandlingsstyrka hjälper företaget att få del av intäkten från mervärdet ”svenskodlat”. Deras strategi blir att sträva efter kostnadsledarskap inom segmentet ”svenskodlat” i enlighet med Porters (1985) generiska strategier.

5.3.1 Analys av mervärdestrategier och under vilka förhållanden de leder till ökade intäkter
Från fallstudierna har tre olika mervärdestrategier identifierats som företagen använder sig av för hela eller delar av sin produktion.

Mervärdestrategi 1 – Kostnadsledarskap inom segmentet ”Svenskodlat”

Att vara medlem i en producentorganisation ger tillgång till marknadsplatsen och odlarens potentiella kundbas breddas till alla konsumenter som besöker de butiker där deras tomater finns. Tomaterna saluförs med ursprungsmärkning ”Från Sverige” och är certifierade med Svenskt Sigill vilket är tillräckligt för att ta del av mervärdet svenskodlat. De verkar i ett konventionellt distributionssystem där deras möjlighet förmedla mervärden och segregera produkten är begränsad. Företagen har ingen uttalad mervärdestrategi, producerar standardtomater och deras aktiviteter är inriktade på att produktionseffektivitet

Mervärdestrategi 2 – Differentieringsfokus för det valda segmentet närodlat

För att mervärdena bättre smak, närodlat och miljövänligt ska nå fram till konsumenten behöver produkterna segregeras från alternativen. Odlaren utför aktiviteter i produktion som differentierar produkten och gör att konsumenterna värderar produkten högre än

konkurrerande produkter. För att förstärka mervärdena från produktion lägger odlaren ner resurser på aktiviteter som skapar närmare relationer till de andra aktörerna i distributionskedjan och till konsument, exempelvis: gårdsförsäljning, aktivitet på sociala medier, skapandet av lokala arbetstillfällen, butiksdemonstrationer, studiebesök från grossister och detaljister.

För att strategin ska leda till ökade intäkter för odlaren krävs möjlighet att segregera sina produkter från andra medlemmar i producentorganisationen och därmed kunna förhandla pris separat. Åtgärder som att offra kvantitet till förmån för smak kompenseras med högre pris. Odlaren säljer under eget varumärke och kan därmed koppla en identitet till produkterna genom produkternas attribut och åtgärder för egen marknadsföring. Produkterna tillhör det fasta sortimentet i butikerna där de säljs vilket möjliggör återköp från konsument. Odlaren har ett nära samarbete med sina kanaler liknande ett vertikalt marknadsföringssystem

Mervärdesstrategi 3 – Differentieringsfokus med vertikal integrering av distributionskedjan

Tomatodlaren integrerar hela eller delar av försörjningskedjan och använder sig av direktförsäljning till konsument. Aktiviteter som utökar kundbasen, exempelvis produktförädling, odling av ett brett sortiment, skapande av trivsamma miljöer är nödvändiga för att få avsättning för produktionen. Geografisk placering som möjliggör ett tillräckligt kundunderlag är nödvändigt. Odlaren är inte längre primärt en råvaruproducent utan en företagsledare vars väg till framgång är aktiviteter för att bygga upp kundbas som är stor nog för en livskraftig verksamhet.

6. Slutsatser

Syftet med studien var att undersöka vilka strategier för att skapa mervärden olika tomatodlare använder sig av, samt att undersöka i vilken utsträckning detta mervärde genererar ökade intäkter för odlaren genom att besvara frågorna:

- Vilka mervärden uppfattar odlarna finns i deras produkter?
- Vilka aktiviteter utför odlarna för att skapa dessa mervärden?
- Under vilka förhållanden leder mervärden till ökade intäkter för odlaren?

Odlarna i studien uppger alla samma mervärden i deras produkter; *smak, närodlat, miljövänliga* men aktiviteterna för att åstadkomma mervärdena skiljer sig åt mellan bolagen och tre huvudstrategier har identifierats:

- *Mervärdesstrategi 1 - Odling i Sverige för den svenska marknaden.* Odlarföretaget har tillgång till marknadsplatsen genom medlemskap i en producentorganisation som marknadsför och säljer deras produkter. De fokuserar sina resurser på effektiv produktion för att nå kostnadsledarskap inom valt produktsegment.
- *Mervärdesstrategi 2 - Differentieringsfokus för det valda segmentet närodlat.* Odlarföretaget utför aktiviteter i produktionen som differentierar produkten och gör att konsumenterna värderar produkten högre än konkurrerande. De jobbar aktivt med att skapa och stärka relationer till andra aktörer i distributionskedjan och till konsument och deras produktion riktar sig mot närområdet.
- *Mervärdesstrategi 3 - Differentieringsfokus med vertikal integrering av distributionskedjan.* Odlarföretaget använder sig inte utav konventionella distributionskanaler utan säljer all produktion direkt till konsument. Odlaren är inte längre primärt en råvaruproducent utan en företagsledare vars väg till framgång är aktiviteter för att bygga upp kundbas som är stor nog för en livskraftig verksamhet.

Att addera mervärden till sina produkter leder inte per automatik till ökade intäkter för odlaren. För att mervärdena ska leda till ökade intäkter behöver aktiviteterna som utförs förstärka varandra och forma en strategi, samtidigt som strategin anpassas efter odlarens egna förutsättningar och resurser.

- ➔ En mervärdesstrategi har större möjligheter att leda till ökade intäkter för odlaren när de mervärdeskapande aktiviteterna odlaren använder sig av förstärker varandra
- ➔ Att producera en tomat som värderas högre av konsumenten än alternativet kräver individuell prissättning och segregering från andra produkter för att vara en gångbar strategi
- ➔ De odlare som upplever att de kan påverka avräkningspriset har närmare relationer med aktörerna i distributionskanalerna än de som inte upplever att de kan påverka avräkningspriserna
- ➔ Närhet till konsument skapar möjligheter att ta en större del av mervärdet, främst genom direktförsäljning
- ➔ Saknas möjlighet att segregera produkten och/eller påverka avräkningspris bör företaget sträva efter kostnadsledarskap framför aktiviteter som adderar värde till produkten

6.1 Reflektion

I studien undersöks under vilka förhållanden mervärdesstrategier kan leda till ökade intäkter för odlarna. Att värdera intäkter utan att undersöka kostnader ger ingen komplett bild av företagets arbete för att nå lönsamhet. För varje värdeadderande aktivitet behöver odlaren väga potentialen till ökade intäkter mot de kostnader som aktiviteten medför. Även om alla handelsled anser att det finns mervärden i svensk tomat behöver inte det betyda att en mervärdesstrategi är den enda konkurrenskraftiga vägen för tomatodlare i Sverige.

Referenslista

AGMRC (2020). USDA Value-added agriculture definition. Tillgänglig: <https://www.agmrc.org/business-development/valueadded-agriculture/articles/usda-value-added-ag-definition> [2020-03-08]

Armstrong, G., Kotler, P. (2007) *Marketing: An Introduction*. 8th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Backman, J. 2008. *Rapporter och uppsatser*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Ernst, M., and T. Woods. (2011) *Adding Value to Plant Production-An Overview. Cooperative Extension Service*. College of Agriculture, University of Kentucky.

Fernqvist F. & Göransson, C (2017). Framtidens grönsaksdisk. Alnarp: SLU. (Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgård, växtproduktionsvetenskap, Rapport 2017:9)

Fernqvist, F. Andersson, M. Axelson, M. Ekelund, L. (2011). Konsumenter om tomat. Alnarp: SLU (LTJ-fakultetens faktablad 2011:19)

Fernqvist, F. Karlsson, O. Sadovska, V. (2018). Mervärden som konkurrensmedel– affärsmodeller och kompetenser för framgångsrika mervärdesstrategier. Uppsala: SLU repro (SLU Future Food Reports 2.)

Fjertoft, J. (2015) Strategier för konkurrenskraft – Spelar strategierna någon roll för jordbruks och –trädgårdsföretag. (Jordbruksverkets Rapport 2015:11)

Hansson, T. Ögren, E. (2018) Ekologisk odling av tomat (del av Jordbruksverkets kurspärm Ekologisk odlings i växthus)

Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. (2008) *Exploring corporate strategy*. 8th edition. Harlow: Pearson Education

Jordbruksverket (2018), Jordbruksstatistik sammanställning 2018 (JO02BR1801)

Jordbruksverket (2007), Skörd av trädgårdsväxter 2006, JO37SM0701, www.jordbruksverket.se/statistik, uppdaterad: 2007-05-31

Jordbruksverket (2016a) Marknadsöversikt 2016 Frukt & Grönsaker (rapport 2016:22)

Jordbruksverket (2016b), Trädgårdsundersökningen 2016, JO28SM1601

Jordbruksverket (2017a), Trädgårdsundersökningen 2017, JO28SM1801

Jordbruksverket (2018), Trädgårdsundersökningen 2018, JO28SM1901

Jordbruksverket (2017b), Nationell strategi – för stöd till producentorganisationer inom sektorn för frukt och grönsaker, (rapport 2017:19 reviderad 2018)

Jordbruksverket (2020). Stöd till producentorganisationer för frukt och grönsaker, frågor och svar. Tillgänglig:

<https://nya.jordbruksverket.se/stod/lantbruk-skogsbruk-och-tradgard/investeringar-inom-lantbruk-tradgard-rennaring-skogsbruk/producentorganisationer-for-frukt-och-gronsaker>
[2020-03-08]

Karlsson, R. Olofsson, F. Ekelund, L. (2012) Svensk tomat 2013 – Konsumentundersökning om sorter och ursprung. Alnarp: SLU(Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap, Tillväxt Trädgård, rapport 2012:26)

Lu, R. & Dudensing, R.,(2015). *What do we mean by value-added agriculture?* Choices, vol. 30(4), ss.1-8.

Lööv, H. Stenberg, C. Wretling Clarin, A. Nilsson, F. (2011). Svensk växthusproduktion av tomater: Konkurrenskraft och utvecklingsmöjligheter: Jordbruksverket (Rapport 2011:17)

Moek (2020). Om Moek. Tillgänglig:
<http://moek.se/om-moek/> [2020-03-08]

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Svenska Odlarlaget (2020). Om oss. Tillgänglig:
<http://www.odlarlaget.se/sv/om-oss/> [2020-03-08]

Sydgrönt (2020). Sydgrönt. Tillgänglig:
<https://sydgront.se/om-sydgront> [2020-03-08]

USDA (U.S. Department of Agriculture Rural Business-Cooperative Service). 2015. Value-Added Producer Grant Program, Final Rule, 7 CFR Part 4284, Federal Register, Vol. 80, No. 89. Tillgänglig online (2020-03-08): <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2015-05-08/pdf/2015-10441.pdf>

Yin, R. (1994) *Case study research: Design and methods*. 2nd edition. London: SAGE publications

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Allmänt

- Växthusareal
- Antal anställda
- Ålder på företaget, ålder på växthus
- Hur mycket tomater produceras?
- Vilka typer av tomat odlar ni? Hur väljer ni sorter? (smak, avkastning, hållbarhet...)
- Har företaget en uttalad strategi? Vad är målet med företagandet?

Påståenden

Tomater är en homogen produktgrupp
Det är lätt att få sålt det jag producerar
Största konkurrensen kommer från importerade tomater
Jag har möjlighet att påverka prissättningen
Smak spelar stor roll för min intäkt
Kvantitet spelar stor roll för min lönsamhet
Ursprung spelar stor roll för min lönsamhet
De som köper mina tomater vet var de kommer ifrån?
De som köper mina tomater vet hur de odlas (recirkulerande, flis, ekologist, bekämpning etc.)
Jag har en klar bild av vem som köper mina tomater
Jag har en klar bild av vem som konsumerar mina tomater

Försäljningskanaler/distributionskanaler

- Vilka försäljningskanaler använder ni er av och hur stor andel av skörden resp. intäkten?
- Skiljer sig utbudet mellan de olika försäljningskanalerna?
- Vad styr andelen per försäljningskanal?
- Är ni medlem i en producentorganisation? Varför/varför inte? Vilken?
- Vad tror ni konsumenter värdesätter hos era tomater?
- Vad värdesätter era kunder?
- Vad gör ni för att få fram en tomat som uppfyller konsumenternas önskemål?
- Hur kan ni som odlare förmedla dessa värden?
- Hur jobbar ni med egen marknadsföring och försäljning?
- Vad rankar ni högst för att påverka lönsamheten er lönsamhet, avkastning i kilo eller högt kilopris?
- Vilka ser ni som era största konkurrenter och på vilket sätt?
- Vilka är era kunder?
 - Geografiskt
 - Prissegment
- Vilka krav ställer era kunder på er?
 - Volymer?
 - Leveransintervall/leveranssäkerhet?
 - Certifieringar?

Ej försäljning via producentorganisation

- Beskriv de försäljningskanaler ni använder
 - Prissättning

- Kontraktstyper
- kontaktpunkter
- Produktflöde
- Marknadsföring
- Räckvidd
- Hur påverkar valet av försäljningskanaler hur ni bedriver er verksamhet?
- Vad lägger ni mer/mindre tid på jämfört med andra odlare?
- Hur mycket tid lägger ni på försäljning/marknadsföring/distribution?
- Vilka utmaningar kommer med era kanaler?
 - Avsättning
 - Marginal
 - Regelbundenhet

Försäljning via producentorganisation

- Varför medlemmar i producentorganisation? Vad tillför producentorganisation till ert företag?
 - Försäljning?
 - Distribution?
 - Marknadsföring?
 - Investeringsstöd?
- Hur inblandade är producentorganisation i er verksamhet när det gäller
 - vad som odlas
 - hur det förpackas
 - var tomaterna säljs etc?
- Hur tycker ni samarbetet med producentorganisation fungerar rent operationellt?
- Hur köps era produkter? Fastpris, auktion, termin, annat...
- Hur mycket tid lägger ni på försäljning/marknadsföring/distribution?
- Anser ni att era produkt säljs med ert varumärke?
- Anser ni att er producentorganisation gör ett bra jobb för att:
 - Få sålt era produkter
 - Hålla uppe prisnivån
 - Förmedla ursprung, odlingsmetoder (miljö, kemikalier etc.) till konsument
 - Marknadsföring av produkter
- Vad tycker ni att producentorganisation kan göra annorlunda?