



Forord

Denne oppgaven utgjør siste del av mitt masterstudie i entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Min fasinasjon for temaet startet en vakker sommerdag i 2013 da jeg var på vei hjem fra matfestivalen på Egertorget i Hokksund og undret meg over at det omtrent ikke fantes noen tilbydere av frukt og grønt på festivalen. Jeg kjørte forbi gård etter gård med bugnende åkre, men da jeg stoppet innom dagligvaren fant jeg ikke igjen disse produktene. Dette vekket en tankeprosess i meg som ikke har stoppet siden. For meg er økologi slik naturen mente vi skulle drive jordbruk, og jeg ønsker derfor å bidra til å fremme distribusjonen av lokale økologiske landbruksvarer.

Arbeidet med oppgaven har vært en utrolig lærerik prosess, og jeg er overveldet over alt engasjement jeg har møtt. Jeg vil først og fremst takke alle som har tatt seg tid til å svare på spørsmål og dele av sin kunnskap, men noen fortjener en spesiell oppmerksomhet:

Takk til alle på Landbrukskontoret som tok varmt imot meg, spesielt min veileder Gry Løberg som har gjort arbeidet til et eventyr.

Takk til Anne Moxnes Jervell, min veileder på NMBU som kastet seg over prosjektet og har gitt meg god faglig støtte.

Takk til Fylkesmannen i Buskerud som har støttet prosjektet økonomisk, da spesielt Anita Panman og Øystein Haugerud som hjalp meg å få frøet til å spire.

Takk til gode naboer som har åpnet øynene mine for økologiske verdier, spesielt Anette som har tegnet noen av figurene i oppgaven.

Og en spesiell takk til min samboer Erik som har holdt ut med min nye lidenskap/galskap.

Drammen, 14.05.14.

Cathrine Lie

Sammendrag

Økologiske og kortreiste matvarer blir stadig mer populære, og folk blir mer og mer bevisste når de handler matvarer. Økologisk landbruk er også et satsningsområde hos det offentlige, men til tross for dette er produksjon, omsetning og forbruk mye lavere enn regjeringen ønsker. Kan noe av årsaken ligge i distribusjonskanalene?

Det meste av den norskproduserte økologiske maten distribueres i dag via de fire store matvarekjedene i landet. De kontrollerer flere ledd i verdikjeden, noe som innebærer at produsentene havner i en dårlig forhandlingsposisjon og kaprer mindre av verdien som skapes. Den nest største kanalen er salg til storhusholdning, men dette oppleves som samme sak for produsentene siden salget går via de samme grossistleddene. Denne oppgaven har derfor valgt å fokusere på alternative distribusjonskanaler, og hvordan disse kan bidra til å øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer i Drammensregionen.

Hvordan ulike alternative distribusjonskanaler er strukturert er analysert ved hjelp av forretningsmodellteori. Rammeverket "canvas" og hvordan kanalene skaper, leverer og kaprer verdi er utgangspunktet for analysen. Tidligere forskning sier noe om ulike motivasjoner for etablering av en alternativ kanal, og hva slags type verdi de ønsker å skape for forbrukere, produsenter og samfunnet generelt.

Hensikten med denne forskningen har vært å; i) avdekke hvilke elementer alternative kanaler bør ha for å skape verdi, ii) undersøke hvordan de ulike kanalene fungerer, samt iii) se på hvordan eksisterende kanaler dekker behovet i Drammensregionen i dag. Ved hjelp av casemetode ble ulike kilder og metoder brukt for å svare på disse spørsmålene. Prosjektet har møtt stor velvilje og engasjement fra alle involverte, noe som bekrefter at dette er en aktuell problemstilling.

En analyse av åtte forskjellige konsepter, kombinert med intervju av lokale produsenter og andre nøkkelpersoner, viste at en alternativ distribusjonskanal bør; skape tett kontakt mellom forbruker og produsent, kunne håndtere store volum, skape forutsigbarhet rundt salg, sikre en rettferdig verdikapring, gi produsentene salgslastning, vise sjel og sosialt ansvar og ha et innslag av frivillighet. Undersøkelsene

avdekket at Drammensregionen mangler en kanal som kan omsette et stort volum, samtidig som den er forutsigbar og drar nytte av frivillig arbeid.

En måte å øke omsetningen av lokale økovoarer på er å øke omfanget av de eksisterende kanalene, men dette vil innebære visse utfordringer. En bedre løsning vil derfor være å introdusere en ny kanal som spesialbutikk, andelslandbruk eller kooperativ. Siden regionen mangler en kanal der forbrukerne i større grad er involvert vil andelslandbruk og kooperativ være mest aktuelt. En kartlegging av lokale økologiske produsenter viste at antallet antagelig er for lavt til at de kan gå sammen i et kooperativ. Etablering av et forbrukerstyrt andelslandbruk ses derfor som det alternativet som raskest kan øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer i Drammensregionen, eller fortrinnsvis en kombinasjon av flere konsepter.

Abstract

Organic and local foods are becoming more and more popular, and people are getting more conscious about their food shopping. Organic agriculture is also a focus area with the government, but despite this, production, sales and consumption levels are much lower than desired. Can the reason for this be found in the distribution channels?

Most of the locally produced organic food in Norway is today distributed through the four large national retailer chains. They control several parts of the value chain, which reduces the producers bargaining power and leaves them with very little profit. The second largest distribution channel is the catering industry, but for the producers, this channel will be perceived in the same way since they are still selling to wholesalers. As a result, this thesis will focus on alternative distribution channels, and how these can be used to increase the sales of local organic foods in the Drammen region.

How the different alternative distribution channels are structured is analyzed using theory on business models. The “canvas” framework, along with how the channels create, deliver and capture value, is the basis of the analysis. Former research tells us something about the different motivations for starting an alternative channel, and of what kind of value they seek to create for consumers, producers and the society in general.

The purpose of this research has been to; i) detect which elements an alternative channel should consist of in order to create value, ii) examine how the different channels function, and iii) study how existing channels meet the needs in the Drammen region today. By using case method, different sources of information and methods were used to answer these questions. This project has been met with interest and willingness to participate, which affirms that this is a relevant issue.

An analysis of eight different alternative channels, combined with interviews with local producers and other key informants, showed that an alternative distribution channel should; create a close connection between consumer and producer, be able to handle

volume, increase predictability of sales, ensure a fair value capture, give the producers sales relief, have soul and social responsibility, and utilize volunteer work. The research uncovered that the Drammen region is lacking a channel that can handle volume, whilst ensuring predictability of sales, and utilizing consumer volunteers.

One way to increase sales of local organic foods is to increase the scope of the existing channels, but this would entail certain challenges. A better solution would be to introduce a new channel, like a specialty store or a form of community supported agriculture (CSA). Since the region is lacking a channel where consumers to a greater extent are involved, CSA is the more reasonable choice. A survey among local producers showed that the number of producers is most likely insufficient to start a co-operative network. The fastest way of increasing sales of local organic foods in the Drammen region will therefore be creating a consumer-driven CSA, or preferably a combination of several channels.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Abstract	v
Innholdsfortegnelse	vii
Figurliste.....	ix
Tabelliste.....	ix
1. Introduksjon	1
1.1 Økologiske produsenter	2
1.2 Forbrukertrender økologisk og kortreist.....	3
1.3 Distribusjon og salg av økologiske og kortreiste produkter	4
1.4 Problemstilling.....	6
1.6 Oppgavens struktur	7
2. Teoretisk tilnærming	8
2.1 Forretningsmodell.....	8
2.2 Skape, kapre og levere verdi	11
2.3 Drivere for alternative distribusjonskanaler (ADK'er)	12
2.3.1 Forbrukeres rolle i alternative distribusjonskanaler	12
2.3.2 Ulike struktureringer av alternative distribusjonskanaler	14
2.3.3 Frivillighet og transaksjonskostnader	16
2.4 Delproblemstillinger.....	17
3. Casemetode	18
3.1 Casedesign.....	19
3.2 Datatyper	20
3.2.1 Nøkkelinformantintervjuer.....	21
3.2.2 Produsentintervjuer	22
3.2.3 Seminarer og møter	23
3.2.4 Litteratur og andre sekundærkilder	23
3.3 Dataanalyse.....	23
3.4 Studiens styrker.....	24
3.5 Studiens svakheter	25
4. Resultat og analyse	26
4.1 DP1 - Hvilke elementer bør ADK'er ha for å skape verdi?	26
4.1.1 Tett kontakt mellom forbruker og produsent	26
4.1.2 Volum.....	27
4.1.3 Forutsigbarhet.....	28
4.1.4 Rettferdig verdikapring.....	28
4.1.5 Salgsavlastning	29
4.1.6 Sjøl og sosialt ansvar.....	30
4.1.7 Frivillighet.....	31
4.2 DP2 - Hvordan skaper, leverer og kaprer ulike ADK'er verdi?.....	32
4.2.1 Bondens marked	33
4.2.2 Gårdsutsalg	35
4.2.3 Økofestivalen i Sande.....	36
4.2.4 Netthandel.....	38
4.2.5 Abonnementsordninger.....	39

4.2.6	Spesialbutikker.....	41
4.2.8	Andelslandbruk.....	42
4.2.7	Kooperativ.....	44
4.2.8	Oppsummering kanaler.....	45
4.3	DP3 - Hvordan dekker eksisterende ADK'er behovet i Drammensregionen?.....	47
4.3.1	Spesielle trekk ved Drammensregionen.....	47
4.3.2	Eksisterende ADK'er i Drammensregionen.....	48
4.3.3	Udekket behov i Drammensregionen.....	51
5.	Drøfting	52
5.1	Kjært barn har mange navn.....	52
5.2	Nå massene eller preke til menigheten?.....	53
5.3	Kan eksisterende ADK'er øke omsetningen?.....	55
5.4	Nå massene – Spesialbutikk.....	56
5.5	Preke til menigheten – Andelslandbruk og Kooperativ (CSA).....	57
5.5.1	Andelslandbruk.....	58
5.5.2	Kooperativ.....	59
5.6	Kan man få i pose og sekk?.....	60
6.	Oppsummering og Konklusjon.....	62
6.1	Råd til videre forskning.....	63
6.2	Avsluttende refleksjoner og veien videre.....	63
	Bibliografi	64
	Vedlegg.....	69
	Vedlegg 1 Informasjonsskriv.....	69
	Vedlegg 2 Intervjuguider.....	71
	Vedlegg 3 Business Modell Canvas for ulike alternative distribusjonskanaler.....	73

Figurliste

FIGUR 1 FRA PRODUSENT TIL FORBRUKER.....	2
FIGUR 2 DISTRIBUTJON AV MATVARER	6
FIGUR 3 BUSINESS MODELL CANVAS (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010)	10
FIGUR 4 FORRETNINGSMODELLEN (JØRGENSEN & TYNES PEDERSEN, 2013).....	11
FIGUR 5 MAKTBALANSEN I LANDBRUKET (FRITT ETTER RENTING ET AL. 2010).....	13
FIGUR 6 CATEGORIES OF AFNS IDENTIFIED THROUGH THE SCOPING REVIEW (VENN ET AL., 2006, S.256).....	15
FIGUR 7 KONSEPTUEL MODELL	17
FIGUR 8 GRUNNLEGGENDE TYPER CASEDESIGN (YIN, 2009)	19
FIGUR 9 ANALYSEPROSESSEN I CASESTUDIET (FRITT ETTER RAMIAN, 2007)	24
FIGUR 10 KONSEPTUEL MODELL I DETALJ.....	32
FIGUR 11 KART OVER DRAMMENSREGIONEN (DRAMMEN KOMMUNE, 2010)	47
FIGUR 12 DIFFUSJON AV EN INNOVASJON (FRITT ETTER ROGERS)	54
FIGUR 13 ADK'ERS GRAD AV KUNNSKAPSDELING OG KOBLING.....	55

Tabelliste

TABELL 1 DATATYPER OG METODER	20
TABELL 2 BONDENS MARKED OPPSUMMERT	35
TABELL 3 GÅRDSUTSALG OPPSUMMERT	36
TABELL 4 ØKOFESTIVALEN OPPSUMMERT	37
TABELL 5 NETTHANDEL OPPSUMMERT.....	39
TABELL 6 ABONNEMENTSORDNINGER OPPSUMMERT	40
TABELL 7 SPESIALBUTIKKER OPPSUMMERT	42
TABELL 8 ANDELSLANDBRUK OPPSUMMERT	43
TABELL 9 KOOPERATIVER OPPSUMMERT.....	45
TABELL 10 ADK'ER OPPSUMMERT	46
TABELL 11 ADK'ER OPPSUMMERT FOR DRAMMENSREGIONEN	51

*"My grandfather used to say that once in your life you need
a doctor, a lawyer, a policeman and a preacher
but every day, three times a day,
you need a farmer."*

- Brenda Schoepp

1. Introduksjon

Økologiske og kortreiste matvarer blir stadig mer populære og skepsisen til det konvensjonelle landbruket¹ øker. I følge Oikos- økologisk Norge velger bevisste forbrukere økologiske varer fordi de ivaretar (Oikos);

...deg fordi de ikke inneholder kjemisk-syntetiske sprøytemidler, kunstige fargestoffer og aromaer, søtnings- eller konserveringsmidler. I tillegg viser flere undersøkelser at økologisk mat ofte inneholder mer mineraler, antioksidanter og vitaminer.

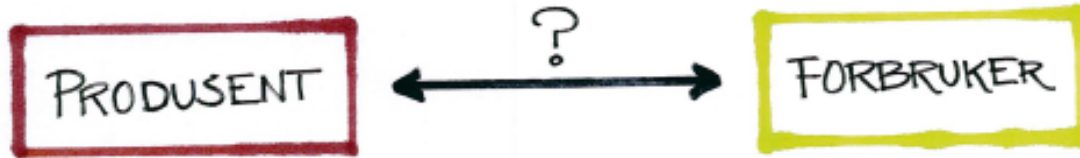
...husdyrene fordi de får bedre plass, sunt fôr og får være ute i frisk luft.

...miljøet fordi det øker mangfoldet av planter, dyr og livet i jorda. Bonden bruker mest mulig lokale, fornybare ressurser som reduserer energi- og ressursforbruk, jord-, luft- og vannforurensning og klimagassutslipp.

Når økologiske matvarer har så mange fordeler, hvorfor er ikke andelen av økologisk mat i Norge høyere? Regjeringen har som mål å nå 15 % økologisk produksjon, omsetning og forbruk innen 2020 (Fylkesmannen i Buskerud, 2009). Ved utgangen av 2013 var produksjonen 4,8 % og omsetningen i dagligvarehandelen 1,1 % (Statens Landbruksforvaltning, 2013). Både Buskerud og Vestfold er økologiske foregangsfylker, men til tross for dette er ikke omsetningen av økologiske landbruksvarer høyere her enn i andre fylker. Forbrukere i Drammensregionen møter de samme utfordringene som man gjør ellers i landet når det gjelder å få tak i økologiske produkter. Er omsetningen

¹ Moderne landbruk der begrensninger i bruk av bl.a. plantevernmidler, kunstgjødsel og genmodifisering ikke er like strengt som i økologisk landbruk.

lav fordi det ikke produseres nok økologiske landbruksvarer? Er den lav fordi forbrukerne ikke ønsker denne type varer? Eller kan det være i leddene imellom produsent og forbruker at det finnes rom for forbedring?



Figur 1 Fra produsent til forbruker

1.1 Økologiske produsenter

Produsenter uttrykker selv at de største kildene til risiko i økologisk landbruk er politikk, rammevilkår for økologisk drift (tilskudd, merpris og regelverk), usikkerhet om produktpriser og avlingsvariasjon (Flaten et al., 2005). Dette gjenspeiles i de største utfordringene identifisert i den økologiske handlingsplanen for Buskerud; vekstskifte lar seg ikke gjennomføre i stor nok grad, tilgangen på husdyrgjødsel er begrenset og grønnngjødsling er lite utviklet og tilpasset norske forhold. I tillegg er jordpakking, sykdommer, skadedyr og ugrass med på å gjøre avlingene små, og enkelte bruk må øke arealet for å få det samme volumet som ved konvensjonell drift. Til tross for disse utfordringene lykkes noen produsenter og dette henger ofte sammen med kunnskapsnivå;

"Liten forståelse for at økologisk produksjon krever en annen tankemåte og praksis er som oftest den viktigste faktoren til at det går galt for noen" (Fylkesmannen i Buskerud, 2009, s.5)

Det er ingen tvil om at økologisk drift er utfordrende, men det finnes mange offentlige og private støtteordninger for kunnskapsdeling og nettverkssamarbeid. Økologisk landbruk har også bedre tilskuddsordninger enn det konvensjonelle. Statens Landbruksforvaltning meldte tidlig i 2013 at tilskuddene i stor grad har vært utløsende for omlegging til økologisk produksjon. De mener behovene nå er størst på markedssiden, der tiltak bør rettes inn mot forbruker (Huso, 2013). Den offentlige prissettingen kan påvirke hva som dyrkes av økologiske landbruksvarer. For økologisk

korn, melk, kjøtt og fjørfe mottar produsentene en fastpris som bestemmes ut ifra et pristillegg som legges på prisen for konvensjonell vare. Dette pristillegget forutsigbart siden det er fast gjennom avtaleåret, og i flere tilfeller likt over flere år. Prisene på økologisk frukt og grønt derimot, settes av markedsaktørene og varierer gjennom sesongen (Statens Landbruksforvaltning, 2013).

1.2 Forbrukertrender økologisk og kortreist

Forbrukere ønsker tilgang på mer bærekraftige råvarer, og undersøkelser gjort av Nielsen Norge i 2009 viser at 46 % av forbrukerne svarer at de aktivt forsøker å kjøpe lokal mat, mens 21 % søker etter økologisk mat (Oikos, 2011). Selv om forbrukerne i økende grad ønsker slike varer er omsetningen i Norge betydelig lavere enn hva regjeringen ønsker. Prosjektet "Økoløft i Drammensregionen" identifiserte to hovedutfordringer ved salg av økologisk mat. Det ene er at mange opplever økologiske matvarer som dyre, noe som skyldes små volumer slik at den økologiske maten blir en spesialvare. Den andre hovedutfordringen er manglende kunnskap om hvorvidt økologisk mat er sunnere, hvorfor den er dyrere og hvor stor miljøeffekten er (Rådet for Drammensregionen, 2010).

Økologiske matvarer kan sies å være på et tidlig stadium i markedets livssyklus siden det i størst grad er forbrukere med en spesiell interesse som velger produktene. Dette er en fase der man bygger opp bevisstheten rundt økologi, og her spiller hva Rogers kaller "early adopters" en stor rolle. Dette er engasjerte og anerkjente brukere som har evnen til å påvirke andre (Smith, 2010).

"At mange svarer at de er likegyldige til økologisk mat, er det lite de økologiske produsentene kan gjøre med for øyeblikket. Den økologiske næringen må først og fremst nå ut til dem som faktisk syns at økologisk mat er viktig", sier Reidar Andestad i Økologisk Norge (Roshauw, 2013)

Omsetningen av økologiske varer økte i 2013 med 16 % i dagligvarehandelen og 14 % i andre kanaler. På verdensbasis er omsetningen tredoblet på 10 år (Statens Landbruksforvaltning, 2013). Dette vitner om en økt etterspørsel etter økologiske produkter, men dessverre går den norske produksjonen ned slik at vi blir mer avhengige

av import. Oikos - Økologisk Norge skrev nylig på sine hjemmesider at de tidligere har pekt på at det ofte er omsetningsleddet som utgjør en flaskehals, noe som igjen har sammenheng med prioriteringer i tidligere jordbruksoppgjør (Wright, 2014b).

1.3 Distribusjon og salg av økologiske og kortreiste produkter

For å sikre en velfungerende verdikjede for økologiske landbruksvarer er det viktig å ha gode distribusjonskanaler. Norske produsenter møter en del utfordringer i etablerte kanaler og Norsk Landbruksrådgivning sier at det ikke er vanskelig å skjønne at produsentene ikke vil utvide;

”Prisene er for lave til å dekke produksjonskostnadene og markedsaktørene spiller ikke alltid på lag. I tillegg er markedet så uforutsigbart og komplisert bygd opp. Som produsent er man bundet på hender og føtter. Har man for mye varer en dag kan man ikke levere til en annen grossist enn det man har avtale med, som da har kanskje for lite. Resultatet er at grossistene heller importerer øko varer enn å ta fra en annen produsent. Det er jo merkelig praksis siden Staten vil ha større verdiskapning på matproduksjon i Norge!” (Nilsen, 2013)

I 2009 ble 87 % av alle økologiske varer i Norge solgt gjennom dagligvarehandel. Fire store paraplykjeder (Ica, Coop, Norgesgruppen og Rema 1000) kontrollerer mer enn 99 % av dagligvaremarkedet og deres makt består i at de kontrollerer flere ledd i verdikjeden som distribusjon fra leverandør til grossist, grossistvirksomhet, innkjøp, distribusjon til butikk og butikkjedene (NOU 2011:4). Man har også sett en økt dannelse av store landsdekkende samvirkekonsern som betjener et nasjonalt marked, og det regionale preget i matproduksjon og omsetning er sterkt redusert. Hver enkelt landbruksprodusent har derfor veldig lav forhandlingsmakt ovenfor kjedene, noe som førte til at regjeringen oppnevnte et matkjedeutvalg for å utrede styrkeforholdene i verdikjeden for mat (NOU 2011:4). Matkjedeutvalget uttrykker skepsis til at noen få aktører har så mye makt, og undersøkelser de har gjort viser at de små produsentene føler at de møter et forhandlings- og logistikksystem som kun er tilpasset de store aktørene på kunde- og leverandørsiden. Økologiske varer har ofte en høyere utsalgspris grunnet at produksjonen er mer arbeidskrevende og produksjonsvolumene noe lavere, men matkjedeutvalget mener undersøkelser viser at forbrukere er villige til å betale

mellom 10-40% mer for økologiske varer. Prisforskjellen er imidlertid langt større enn det som kan forklares med merpris til produsent, og matkjedeutvalget sier dermed indirekte at det er andre ledd i verdikjeden som sitter igjen med mesteparten av profitten. Deres undersøkelser fant også eksempler på økologiske produkter som ikke får markedsadgang, til tross for en uttalt satsning fra flere sentrale leverandører og paraplykjeder. De mener dette paradokset indikerer at den norske matkjeden ikke fungerer tilfredsstillende når det gjelder å levere økologiske produkter (NOU 2011:4).

Oikos synes heller ikke det er overraskende at økologiske arealer har gått tilbake i Norge, og at importen øker, og de mener grunnene er åpenbare:

"Tine og Nortura har slått bremsene på for flere år siden. Grønt-grossistene er også tilbakeholdne med avtaler. Det er helt åpenbart at norske bønder ikke kan legge om til økologisk produksjon uten å få en leveranseavtale som til en viss grad sikrer en økonomisk bærekraftig pris for produktene" (Wright, 2014c)

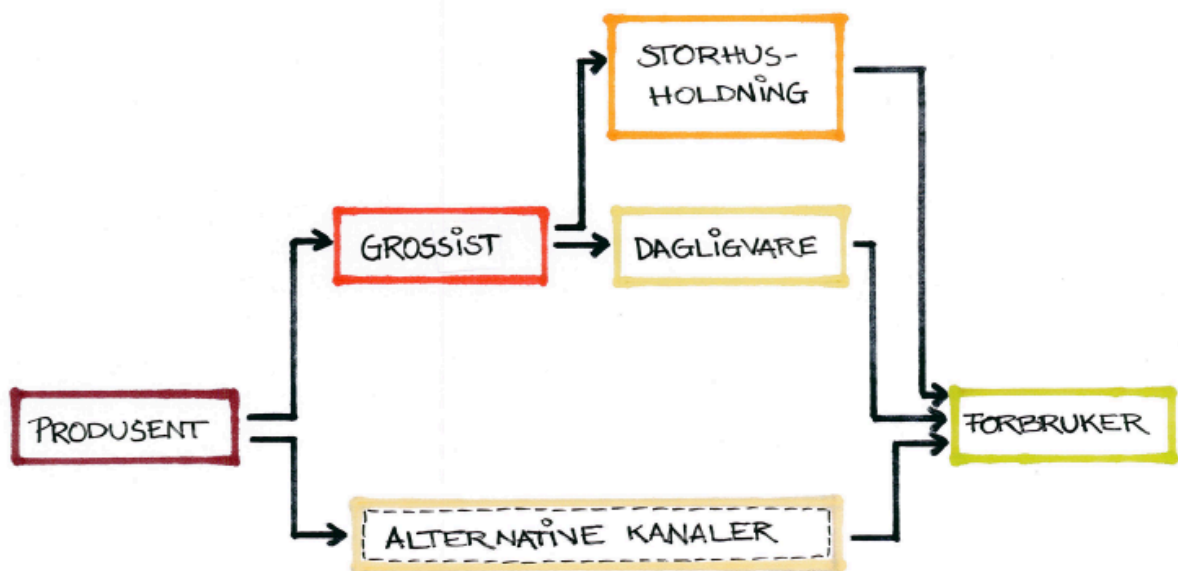
De samme utfordringene ser man også i Buskerud der omsetningen av økologiske varer har gått ned, noe man tror skyldes betydelig mindre fokus i varehandelen. Det er også et problem i foredlingsleddene at prisen til bonden blir redusert og at enkelte produkter ikke markedsføres og blir tatt hånd om som økologisk. Prisen på produktene synes også å være basert på overdreven forventning om at forbrukeren har ekstra stor betalingsvillighet for økologiske varer. Den økologiske handlingsplanen til Buskerud har derfor som en overordnet målsetning at *"økologiske produkter blir omsatt som økologiske og når fram til forbrukerne i tilstrekkelig mengde og til en fornuftig pris som forbrukeren er villig til å betale"* (Fylkesmannen i Buskerud, 2009, s.7).

En annen kanal for økologiske produsenter er storhusholdningsmarkedet som består av hoteller, restauranter, kantiner, catering og institusjoner. Å øke det økologiske innkjøpet til offentlige storhusholdninger er en viktig strategi for å nå regjeringens mål om 15 %, og dette blir fulgt opp gjennom fylkesvise handlingsplaner. I Buskerud og Vestfold har syv kommuner, gjennom Rådet for Drammensregionen, samarbeidet om prosjektene "Økoløft i Drammensregionen" og "Økologisk fremtid – Drammensregionen". De har utarbeidet fire hefter som skal være en støtte under innføring av økologisk mat i

offentlige storkjøkken, SFO, kantiner og mat- og helsefag i ungdomsskolen (Rådet for Drammensregionen, 2012). Økt offentlig innkjøp vil være positivt for produsentene, men distribusjonen går i stor grad via de samme grossistleddene som i dagligvarebransjen.

1.4 Problemstilling

Det er utfordrende å drive økologisk landbruksproduksjon, men det finnes gode støtteordninger for produsentene. Forbrukerretterspørsel etter økologiske varer er økende, men høye priser, dårlig tilgjengelighet og manglende kunnskap gjør at omsetningen er lav. Noe av løsningen kan derfor ligge i distribusjons- og salgskanalene for kortreist økologisk mat. Salg til storhusholdninger er en kanal det offentlige forsøker å ivareta, og tradisjonelle distribusjonskanaler via grossist setter lokale økologiske produsenter i en dårlig forhandlingsposisjon. Dette har ført til en økning i forsøk på å differensiere lokale og økologiske matvarer gjennom opprettelser av alternative distribusjonskanaler (ADK'er). Dette er i regi av bønder, engasjerte forbrukere eller offentlige instanser, og ofte i form av samarbeid mellom en eller flere av disse. ADK'er skaper en mer direkte kobling mellom produsent og forbruker og er ofte basert på ideologiske grunnlag.



Figur 2 Distribusjon av matvarer

Det kan være interessant å undersøke om de alternative kanalene (ADK'ene) i større grad er tilpasset utfordringene ved økologisk jordbruk, og om de ivaretar både de små produsentene og forbrukernes ønsker. Problemstillingen er:

”Hvordan kan alternative distribusjonskanaler øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer i Drammensregionen?”

Målet er å undersøke hvilke ADK'er som finnes i Drammensregionen i dag, hvordan de fungerer, og vurdere om de kan øke produksjonen og omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer samtidig som de ivaretar alle aktørene i verdikjeden. ADK'er som ikke eksisterer i regionen i dag, men som har hatt suksess andre steder, vil også bli undersøkt. Oppgaven vil konsentrere seg om kortreist mat, med et spesielt fokus på økologiske landbruksprodukter. Frukt, grønt og bær er sesongvarer som ikke lar seg lagre over lang tid, og dette er derfor en varegruppe som møter spesielle utfordringer med tanke på distribusjon og salg. Import av økologiske produkter, og landbruksvarer som ikke selges til forbrukere (korn, gress og fôr), vil ikke omfattes her.

Dette arbeidet er ment å være et bidrag til praktiske løsninger for lokalsamfunnet. Den konsentrerer seg om de samme kommunene som var med i ”Økoløft i Drammensregionen” (Drammen, Lier, Hurum, Røyken, Nedre Eiker, Sande og Svelvik), samt Øvre Eiker, for å bygge videre på arbeid som alt har blitt gjort. For å skape en bærekraftig økologisk verdikjede er det viktig med en velfungerende distribusjon. Denne oppgaven kan bidra med løsninger på distribusjonsutfordringene man ser i Drammensregionen i dag, noe som mulig også kan overføres til andre regioner. Forskingen kan også bidra teoretisk ved at den analyserer ADK'er ved hjelp av forretningsmodell- og verditeori, og ved at den identifiserer alle verdier ADK'er bør ha, ikke bare hva som skiller de fra tradisjonelle kanaler.

1.6 Oppgavens struktur

Det er nå gitt en kort innføring i utfordringene ved distribusjon og salg av kortreiste økologiske landbruksprodukter. Dette førte til en problemstilling som skal undersøkes nærmere. Den teoretiske tilnærmingen vil være å se på ADK'ers forretningsmodell og hva slags type verdi som er viktig i disse kanalene. Dette leder til enda mer spissede

delproblemstillinger som skal hjelpe til å besvare hvordan ADK'er kan brukes til å øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer. Disse spørsmålene er besvart ved hjelp av casemetode, og fremgangsmåten er nærmere beskrevet i metodekapittelet. Resultatene av forskningen er delt inn etter delproblemstillingene; først diskuteres hvilke verdier en ADK bør ha og hvordan ulike kanaler skaper, leverer og kaprer verdi. Deretter fokuseres det på Drammensregionen, både hvilke ADK'er som allerede finnes, og hvilke behov som ikke er dekket. Det finnes ikke et enkelt svar på problemstillingen, og resultatene drøftes derfor før det konkluderes.

2. Teoretisk tilnærming

ADK'er er ikke en definert gruppe distribusjonskanaler, men heller en samlebetegnelse på alle kanaler som ikke er tradisjonelle (dagligvare og storhusholdning). Tilnærmingen her vil være å fokusere på konseptenes forretningsmodell og hvordan de skaper, leverer og kaprer verdi. En granskning av hvordan konseptene er bygget opp kan gi grunnlag for å vurdere hvorvidt de er i stand til å øke omsetningen av økologiske landbruksvarer i Drammensregionen. Det vil også bli lagt vekt på motivasjonen bak etableringen av ADK'er og hva slags type verdi de ønsker å skape.

2.1 Forretningsmodell

En tilnærming til å analysere ADK'er kan være å se på hvordan de ulike konseptene er bygget opp og hvilke behov de tilfredsstill. En organisasjons forretningsmodell beskriver verdikjeden til et produkt og sier noe om hvordan en organisasjon skal tilby og overføre verdi til kundene, og hvordan dette kan gjøres på en lønnsom måte. Dette er et relativt nytt fagfelt og det har fremdeles ikke blitt enighet om en felles definisjon. Osterwalder er en av de mest anerkjente forfatterne på området og han sier at "*a business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value*" (Osterwalder & Pigneur, 2010, s.14).

Et annet forslag er "*a concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets*" (Morris et al., 2005, s.727).

Noen år senere beskrev Teece essensen i en forretningsmodell som *"defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit"* (Teece, 2010, s.172).

Chesbrough presiserer at *"the economic value of a technology remains latent until it is commercialized in some way via a business model. The same technology commercialized in two different ways will yield two different returns"* (Chesbrough, 2010, s.354).

Mange bransjer har opplevd at nye forretningsmodeller har tatt over for de gamle, spesielt da internett ble et vanlig verktøy for kjøp og salg. Når muligheter oppstår i form av ny teknologi eller nye markeder, eller eksisterende forretningsmodeller ikke fungerer lenger, blir eksperimentering med nye alternativer viktig. Dette er tilfellet for økologiske og lokale produsenter som føler at dagligvarebransjen ikke fungerer optimalt. Det søkes derfor etter alternative salgskanaler og vi har de siste årene sett en del forretningsmodellinnovasjon i landbruket.

For å sammenlikne ulike forretningsmodeller er det nyttig å se på hvilke elementer den består av. Et forsøk på å samle fellestrekk fra den eksisterende litteraturen resulterte i seks sentrale spørsmål en forretningsmodell må ta stilling til (Morris et al., 2005):

1. Hvordan skaper vi verdi? (Tilbudsfaktorer)
2. Hvem skaper vi verdi for? (Markedsfaktorer)
3. Hva er vår kompetanse? (Interne evner)
4. Hvordan posisjonerer vi oss i forhold til konkurrentene? (Konkurransestrategi)
5. Hvordan tjener vi penger? (Økonomiske faktorer)
6. Hva er våre ambisjoner for tid, virkeområde og størrelse?
(Personlige/investorenes faktorer)

I tillegg til å svare på disse spørsmålene må man skape en unik kombinasjon av de ulike faktorene for å skape et varig fortrinn. Når modellen er implementert er suksessen avhengig av at man lager gode driftsregler som viderefører valgene man har tatt. Det mest kjente oppsettet av elementene i en forretningsmodell er Osterwalders "business modell canvas":

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

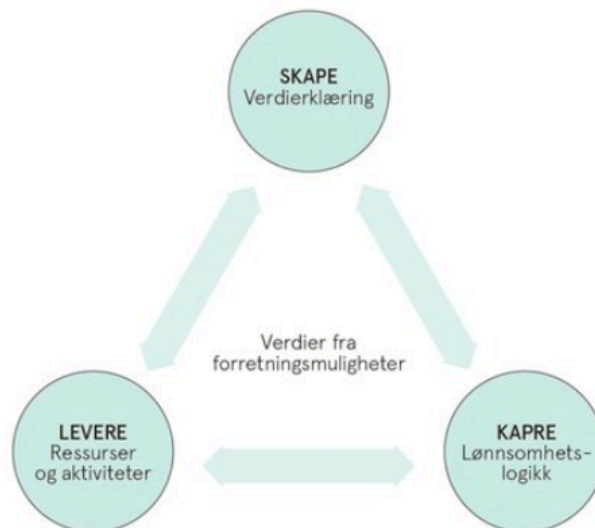
Figur 3 Business Modell Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Denne modellen brukes for å beskrive, visualisere og designe forretningsmodeller og den dekker de fire hovedområdene som er viktige når man driver en virksomhet; kunder, tilbud, infrastruktur og finansiell levedyktighet (Osterwalder & Pigneur, 2010, s.15).

- *Key partnerships* beskriver nettverket av leverandører og samarbeidspartnere som får en forretningsmodell til å fungere.
- *Key activities* handler om hvilke aktiviteter en bedrift må utføre.
- *Key resources* beskriver hvilke ressurser og eiendeler som kreves for å utføre disse aktivitetene.
- *Value proposition* er årsaken til at kunder velger en bedrift over en annen, altså hvordan produktene/tjenestene skal skape verdi for kunden og dekke deres behov.
- *Customer relationship* beskriver hvor tett forhold man ønsker å ha til kundene.
- *Channels* beskriver hvordan man ønsker å kommunisere, selge og distribuere.
- *Customer segments* tar for seg hvilken type kunder bedriften ønsker å henvende seg til.
- *Cost structure* beskriver hvilke kostnader man må dekke for å få forretningsmodellen til å fungere.
- *Revenue streams* beskriver hvordan bedriften får inntekter.

2.2 Skape, kapre og levere verdi

Osterwalders canvas er en omfattende modell som beskriver en forretningsmodell i detalj. En mer overordnet tilnærming kan være å se på hvordan ADK'er skaper, leverer og kaprer verdi. Chesbrough beskriver verdiskapning som et sett med aktiviteter som gjør at forbrukeren er i stand til å se fordelene, altså verdien til et produkt (Smith, 2010). Det første forretningsmodellen må gjøre er å identifisere hvem som kan ha nytte av produktet og formidle verdiløftet slik at forbrukeren blir klar over hensikten med produktet og hva nytten de kan oppnå er. Det er først når de ser nytten at de blir villige til å kjøpe produktet. Verdikapring innebærer å tilegne seg noe av verdien som skapes gjennom de ulike aktivitetene. Jørgensen og Tynes Pedersen (2013) fremstiller det på denne måten:



Figur 4 Forretningsmodellen (Jørgensen & Tynes Pedersen, 2013)

Verdien man ønsker å oppnå med ADK'er er ofte mer komplekse enn i tradisjonelle bedrifter; *"Many agree that localized systems have an added dimension of complexity due to (1) the diversity of players involved, and (2) the fact that the businesses and organizations they manage may have missions that do not prioritize profits and efficiency, but must still operate in a financially sustainable manner"* (Thilmany et al., 2013, s.133).

Verdiskapningen inneholder også miljøgevinster, sunnere råvarer og økt kunnskap, og verdikapringen skal fordeles rettferdig mellom de ulike aktørene slik at man skaper en bærekraftig verdikjede. Dette har koblinger til teori om grønt entreprenørskap som

handler om å skape bedrifter som er økonomisk levedyktige samtidig som de er miljøvennlige og samfunnsansvarlige. Å skape en bærekraftig verdikjede kan defineres som:

"the management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements" (Seuring & Müller, 2008, s.1700).

Det har også koblinger til sosialt entreprenørskap som er *"en spesiell type ledelse som har til hensikt å drive en produksjonsfunksjon på en slik måte at det blir økt verdi for alle interessenter som inngår i funksjonen. Hovedhensikten med sosialt entreprenørskap er å gjøre verden til et bedre sted for mennesker"* (Sandal, 2008, s.117).

Samfunnsansvar og lønnsomhet kan gå på bekostning av hverandre, men de kan også være gjensidig forsterkende. ADK'er har det som kalles ansvarlige forretningsmodeller som forsøker å kaste lys og redusere skygge, eller med andre ord *"organisasjons-utforminger ... hvor bedriftens redusering av negative eksternaliteter og/eller fremming av bedriftens positive eksternaliteter er en integrert del av måten verdi skapes, leveres og kapres på"* (Jørgensen & Tynes Pedersen, 2013, s.234).

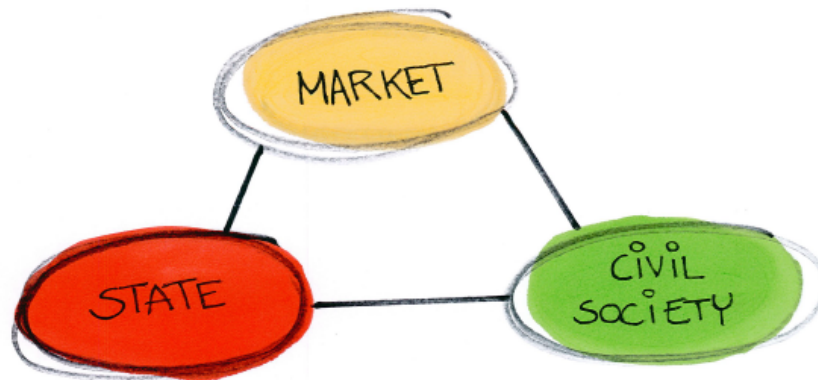
2.3 Drivere for alternative distribusjonskanaler (ADK'er)

ADK'er skiller seg fra andre kanaler ved at de forsøker å skape verdi utover de økonomiske. De er ofte basert på frivillighet, og forbrukeres involvering i konseptene bidrar til at de fungerer annerledes enn tradisjonelle salgskanaler. Hvorfor er forbrukere i så stor grad involvert, og hva slags betydning har det?

2.3.1 Forbrukeres rolle i alternative distribusjonskanaler

International Journal of Sociology of Agriculture and Food ga i 2012 ut et spesialnummer med tittelen *Civic Food Networks* som tar for seg fenomenet med økt forbrukerinvolvering i salg og distribusjon av landbruksvarer. For å forstå hvorfor forbrukere i økende grad ønsker å involvere seg i distribusjonen av kortreist og økologisk mat må man se på den historiske utviklingen til landbruket, noe artikkelen *"Building Food Democracy"* (Renting et al., 2012) har fokus på.

Frem til 90-tallet var handelen med landbruksvarer i stor grad styrt av staten for å øke produktiviteten i takt med befolkningsvekst og sikre en viss grad av selvforsyning. Staten la ikke bare føringer for produksjon gjennom å forbedre infrastruktur og effektivisere landbruket, de påvirket også råvaremarkedet via subsidier og prissetting. Kvaliteten på råvarene var ikke i fokus, foruten å sikre et minimumskrav for matsikkerhet.



Figur 5 Maktbalansen i landbruket (fritt etter Renting et al. 2010)

Rundt 1990 ble markedskreftene sterkere fordi man begynte å se de negative bivirkningene av landbrukseffektiviseringen. Dette førte til dannelsen av fagforeninger, interesseorganisasjoner og økt lobbyvirksomhet der fagfolk og profesjonelle representerte synet til de sivile. Forbrukere ble redusert til passive sluttbrukere og produsenter ble pristakere i markedet. Denne styringen av landbruket sikret høy produktivitet, billige matvarer og regional økonomisk utvikling, men den møter nå motstand. Markedet er dominert av få, men mektige aktører som svekker produsentene og forbrukernes forhandlingsmakt, noe som i Norge er representert ved de fire paraplykjedene. På verdensbasis har noen aktører i matvarebransjen vokst seg så store at de er utenfor enkeltnasjoners kontroll. Dette har ført til en brist i forholdet mellom det sivile samfunn på den ene siden og staten og markedet på den andre. Forbrukere og produsenter har ikke lenger tillit til matkvaliteten og systemene rundt landbruksvarer, og sivilsamfunnet er derfor i ferd med å revitalisere sin rolle i produksjonen av mat.

De sivile initiativene er gode kilder til innovasjon og har ført til fremveksten av det som kalles "civic food networks"; et nytt sosialt og økonomisk forhold mellom produsent og forbruker. I forhold til tradisjonelle salgskanaler er kontakten mellom forbruker og produsent mye tettere, ofte via direktesalg, at forbrukerne spiller en aktiv rolle i driften eller at forbrukerne selv er med på å dyrke sin egen mat. Dette bringer med seg nye produksjons- og distribusjonsmodeller som skiller seg fra de konvensjonelle når det gjelder råvarekvalitet og en bærekraftig helhetstenkning. Det finnes mange ulike modeller av "civil food networks", men felles for de alle er at de fremmer økologiske produksjonsmetoder, lokal og sesongbasert mat, en rettferdig godtgjørelse til produsenten og andre i verdikjeden, og at de gir alle i samfunnet tilgang til sunne råvarer, ikke bare de rike. De medfører også sosial læring og en gjenvunnet grad av ferdigheter og bevissthet rundt mat. Artikkene i spesialnummeret *Civic Food Networks* dekker svært forskjellige geografiske og kulturelle områder i både Amerika og Europa, men alle viser at;

"civil society is (re-)emerging as an important driver of food system change"

(Renting et al., 2012, s.304)

2.3.2 Ulike struktureringer av alternative distribusjonskanaler

ADK'er kan være alt fra produksjonskooperativer til internetthandel av matvarer, og det finnes et mangfold av former, motivasjoner og praksiser. I koblingen mellom markedet og sivilsamfunnet finnes det flere ulike modeller for distribusjon av landbruksvarer, men det tette samarbeidet mellom produsent og forbruker kan gjøre det vanskelig å identifisere hvem som står bak et prosjekt.

Et forsøk på å operasjonalisere begrepet ble gjort ved å gjennomgå 56 artikler om "alternative food networks" som ble utgitt i tidsrommet 2000-2006 (Venn et al., 2006). Ved å registrere hovedtrekkene ved hvert konsept kom forfatterne frem til at det fantes fire kategorier av "alternative food networks" med ulik grad av kobling mellom forbruker og produsent:

Category	Explanation	Examples
Producers as consumers	Schemes where the food is grown or produced by those who consume it. Often promote healthy lifestyles. Extent of commercial orientation varies. Produce is usually sold on a local level but may be targeted at specific groups, e.g. low incomes, ethnic minorities.	Community gardens Community centres with specific food projects Community food cooperatives Allotment groups
Producer–consumer partnerships	Partnerships between farmers and consumers, where the risks and rewards of farming are shared – to varying degrees – due to subscription or share arrangements.	Community Supported Agriculture (CSA)
Direct sell initiatives	Farmers or producers cut out middlemen and sell direct to consumers. Can be direct face to face or over the Internet.	Farmers markets Farm gate sales Adoption/rental schemes Mobile food shops Box schemes Producer cooperatives
Specialist retailers	Enable producers to sell to consumers more directly than through conventional supermarkets. Often sell high value-added, quality or speciality foods and may be targeted at tourists.	Online grocers Specialist wholesalers Tourist attractions

Figur 6 Categories of AFNs identified through the scoping review (Venn et al., 2006, s.256)

De la også vekt på at den økte bruken av ny teknologi gjør at innkjøp av mat ikke lengre er begrenset av beliggenhet, plass og tid. *”Describing anything that is not a conventional retailer outlet as an ‘alternative food network’ is perhaps no longer sufficient, as this undermines the depth and diversity of this growing sector and does not do credit to the array of creative/innovative relationships orchestrated through new consumer-producer partnerships”* (Venn et al., 2006, s.256).

En annen beskrivelse av ulike kanaler er gjennom begrepene *co-production*, der forbrukere tar en aktiv rolle i produksjonsaktivitetene, og *co-sumption* der produsentene står for distribusjon og markedsføring, mens forbrukeren kun tar bevisste kjøpsvalg (Renting et al., 2012, s.300). Andelslandbruk og kooperativer er gode eksempler på *co-production*, men konsepter som tilsynelatende er klare *co-sumptions*, som bondens marked, kan ofte vise seg å være initiert av forbrukere. En annen utfordring er det uklare skillet mellom produsent og forbruker. Når forbrukeren selv dyrker sine egne matvarer brukes begrepet *producership* (Renting et al., 2012, s.301) og eksempler her er andelslandbruk, kolonihager og MaJoBo (Mat og Jord der du Bor).

2.3.3 Frivillighet og transaksjonskostnader

Det finnes altså mange forskjellige begreper som beskriver ulike ADK'er. Felles for de alle er at de forsøker å beskrive koblingen mellom produsent og forbruker, og i hvor stor grad konseptet er basert på frivillighet eller kommersiell drift. Å benytte ADK'er innebærer en annen form for ulemper og fordeler enn tradisjonelle kanaler.

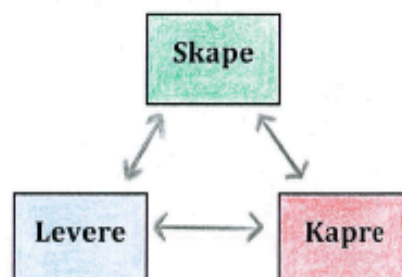
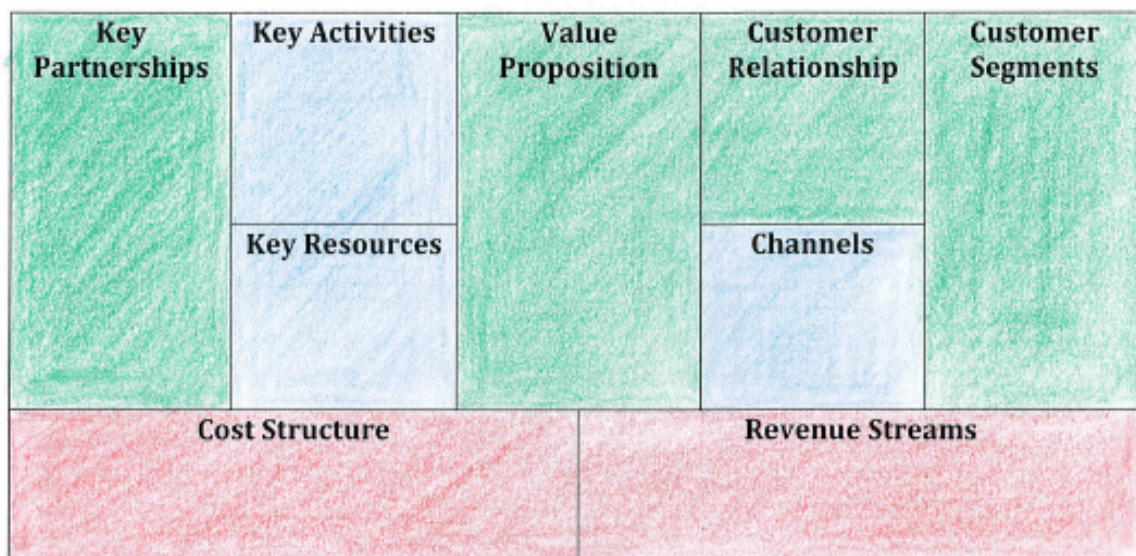
En belgisk artikkel fra 2001 tok for seg de økonomiske incentivene produsenter har for å delta i ADK'er (Verhaegen & Van Huylenbroeck, 2001). De benyttet rammeverket for transaksjonskostnader og Hobbs definisjon; *"costs associated with setting up a business activity or the exchange of commodities"* (Verhaegen & Van Huylenbroeck, 2001, s.445). All handel av varer innebærer en transaksjonskostnad, og her ble seks ulike kanaler, både med og uten mellomledd vurdert. Undersøkelsen konkluderte med at alle kanalene innebar økte kostnader for produsenten, men også økte inntekter på grunn av høyere utsalgspris, større volum og redusert usikkerhet. Det viste seg også at samarbeid reduserer transaksjonskostnader og gjør det mulig for produsenter å komme inn på markedet for kvalitetsmat uten økte investeringer i form av arbeidskraft og kapital. Mange av produsentene oppga at de har kunnet investere i en mer bærekraftig produksjon fordi den alternative kanalen sikrer at de får solgt varene. Artikkelen presiserer at en vanlig årsak til at ADK'er feiler er manglende budsjettering av transaksjonskostnader. I oppstartsfasen er disse kostnadene litt uhåndgripelige, spesielt siden slike initiativ ofte startes av frivillige. *"When initiatives grow, and these costs become visible, organizations have to be prepared for these expenses; if not, and if they do not adapt their governance structure, this can lead to difficulties or even failure of initiatives"* (Verhaegen & Van Huylenbroeck, 2001, s.454).

Et norsk bidrag til forskningen på ADK'er diskuterte og sammenlignet tre ulike konsepter ved bruk av Verhaegen og Huylenbroecks "hybrid governance forms" (Jervell & Borgen, 2004). Denne modellen er basert på en studie av 156 innovative tiltak i den belgiske matsektoren som førte til identifiseringen tre former for struktur på ADK'er; rammeverk, koordinering og deltakelse. Artikkelen analyserer konseptene Bondens marked, Beine Veien og Ostecompagniet ved hjelp av dette rammeverket, med spesielt fokus på utfordringene ved kvalitetshåndheving i nye kanaler. Forskningen viste at produsenter mister noe av sin selvstendighet ved å inngå strategiske allianser, men at de

får lavere kostnader fordi de ikke behøver å utføre salgs- og markedsføringsaktiviteter selv. Det er viktig at de selv bygger opp en merkevare og leverer kvalitetsprodukter, og jo strengere kvalitetskrav konseptet har, jo sterkere er kontrollen fra den sentrale organisasjonen. Forskningen viste også at et for sterk kontroll og høye kvalitetskrav kan hindre produsenter i å delta.

2.4 Delproblemstillinger

En analyse av et konsepts forretningsmodell kan gi et godt utgangspunkt for å svare på problemstillingen; *hvordan kan alternative distribusjonskanaler øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer i Drammensregionen?* Den konseptuelle modellen under vil ta utgangspunkt i Osterwalders canvas der de ni ulike elementene kategoriseres etter hvordan de beskriver verdiskapingen, -leveringen og -kapringen; *key partnerships, value proposition, customer relationship* og *customer segments* beskriver verdiskapingen, *key activities, key resources* og *channels* beskriver verdileveringen, og *cost structure* og *revenue streams* beskriver verdikapingen. Dette vil forenkle arbeidet med å sammenligne ulike ADK'er.



Figur 7 Konseptuel modell

Utfordringen er at ADK'er ofte er mer sammensatt enn hva disse teoriene kan forklare. Verdien konseptene ønsker å skape går ofte utover de økonomiske, og noen konsepter har flere fellestrekk med frivillige organisasjoner enn kommersielle bedrifter. Initiativtakerne er i økende grad engasjerte forbrukere, og forholdet mellom forbruker og produsent strekker seg ofte lengre enn en ren kjøp-og-salg transaksjon. For å ta hensyn til disse faktorene blir problemstillingen derfor delt inn i følgende delproblemstillinger:

DP1 - Hvilke elementer bør ADK'er ha for å skape verdi?

Målet er å vurdere hvilke konsekvenser ulike koblinger mellom forbruker og produsent får, og hvilke faktorer som er viktige for produsenter og forbrukere for at en kanal skal være bærekraftig.

DP2 - Hvordan skaper, leverer og kaprer ulike ADK'er verdi?

Målet er å analysere ulike konsepter og avdekke hvordan de fungerer for ulike aktører. Verdien som måles vil være basert på svarene fra DP1.

DP3 - Hvordan dekker eksisterende ADK'er behovet i Drammensregionen?

Målet er å undersøke om eksisterende ADK'er i Drammensregionen dekker behovet for både forbruker og produsent, om de kan brukes til å øke omsetningen, og om det kan være behov for en ny kanal.

3. Casemetode

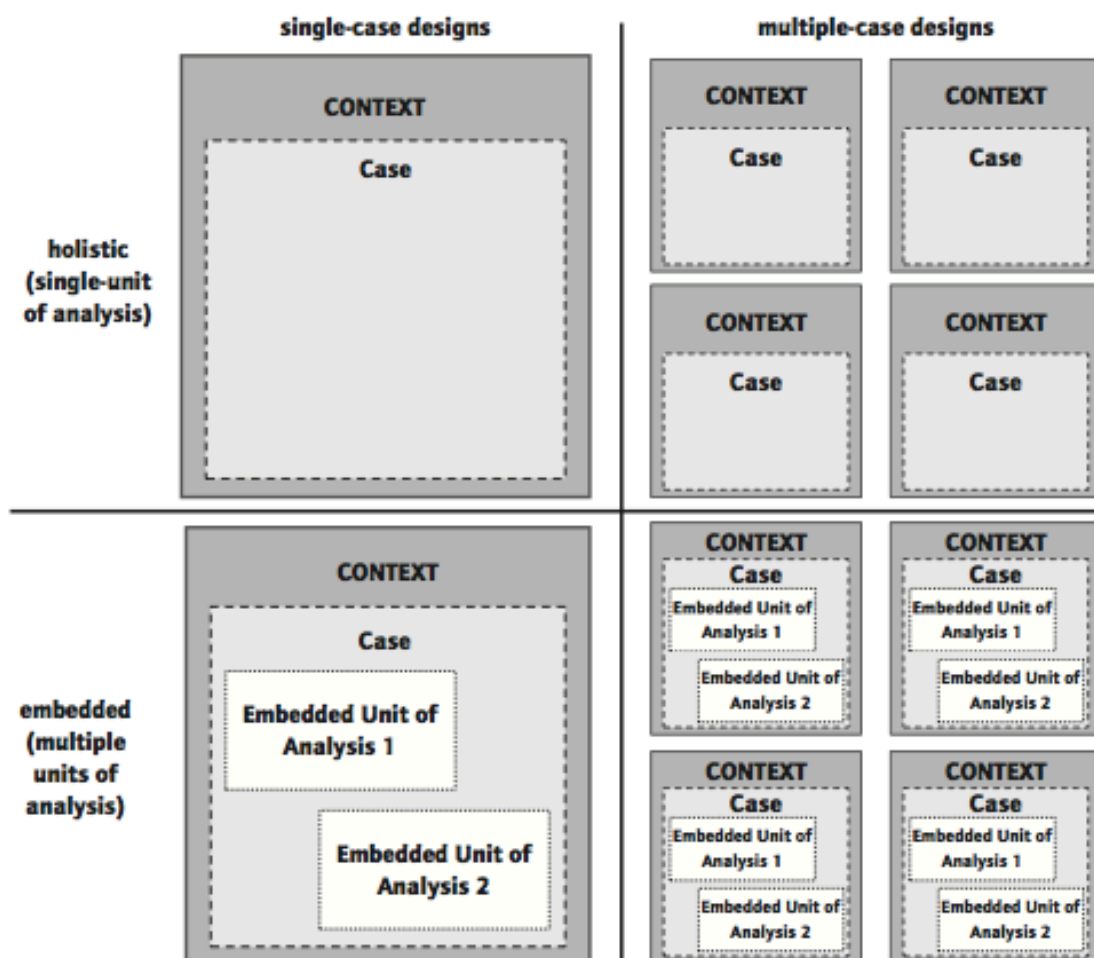
Intensjonen med denne studien er å skape en best mulig oversikt over ADK'er og styrkene og svakhetene de har. Ved å danne et godt virkelighetsbilde av situasjonen i Drammensregionen kan det avdekkes hvordan disse kanalene kan øke omsetningen av økologiske landbruksvarer. Casemetode er den foretrukne metoden når spørsmål som "hvordan" eller "hvorfor" stilles om virkelige hendelser som forskeren har liten kontroll over (Yin, 2009). En definisjon av Robson (2002) sier at *"casestudiet er en strategi til empirisk utforskning av et utvalgt samtidfenomen i sin naturlige sammenheng ved anvendelse av forskjellige datakilder, som kan anvendes i en bevisførelse"* (Ramian, 2007, s.15). Denne forskningen søker å skape en dyptgående forståelse, og casemetode tillater

at ulike kilder og metoder brukes om hverandre for å utforske et tema. Dette fleksible designet tillater også at undersøkelsesmetoden kan endres underveis hvis nye spørsmål eller datakilder oppdages.

3.1 Casedesign

Et casestudie kan ta for seg en eller flere caser ved bruk av en eller flere datakilder.

Dette fører til fire grunnleggende typer casedesign (Yin, 2009, s.46):



Figur 8 Grunnleggende typer casedesign (Yin, 2009)

I dette tilfellet vil flere kilder brukes for å undersøke et case, noe Yin (2009) kaller et "singel-case embedded design" (nederst til venstre i figuren). *Context* vil være kortreist økologisk mat i Drammensregionen og *case* alternative distribusjonskanaler. Ulike ADK'er kunne blitt brukt som *embedded units of analysis*, hvis studien hadde til hensikt å konsentrere seg kun om disse. Hensikten for denne oppgaven er imidlertid å kartlegge

hvordan ADK'er fungerer i et gitt geografisk perspektiv, og *embedded units of analysis* representerer derfor de forskjellige kildene som er brukt.

Datainnsamlingen ble i hovedsak gjennomført ved bruk av intervju, men også andre metoder som observasjon, deltakelse og litteratursøk. Intervju er en av de vanligste metodene i casestudier på grunn av forskningens oppklaringsstrategi. Det betyr at man kan få informasjon fra en annen informant, som man ikke fikk fra den første, som kan gjøre det nødvendig å vende tilbake til tidligere informanter eller justere videre forskning (Ramian, 2007). Hver intervjuguide ble derfor påvirket av de foregående intervjuene. Alle informantene mottok på forhånd et informasjonsskriv om studien, og referatene fra intervjuene ble i etterkant sendt til informantene for godkjenning. Intervjuene fant i hovedsak sted hos informanten for å få mest mulig inntrykk av hvordan de arbeider. Informasjonsskrivene finnes i vedlegg 1 og de opprinnelige intervjuguidene i vedlegg 2.

3.2 Datatyper

Denne casestudien har benyttet ulike datakilder ved hjelp av ulike metoder, og under er en forenklet oversikt.

Tabell 1 Datatyper og metoder

Datatype: Nøkkelinformanter	Metode
Fylkesmannen i Buskerud ved fylkesagronom Øystein Haugerud og prosjektleder for økologisk mat Anita Panman (heretter omtalt som "Fylkesmannen")	Semi-strukturert gruppeintervju
Landbrukskontoret for Drammen, Lier, Røyken og Hurum, spesielt ved jordbrukssjef Gry Løberg	Veiledning, internmøter, samtaler, observasjon, daglig tilstedeværelse
Landbrukskontoret for Sande og Svelvik ved jordbrukssjef John Kihl	Semi-strukturert dybdeintervju
Oikos - Økologisk Norge ved Marte von Krogh og Alexandra Devik	Semi-strukturert gruppeintervju

Datatype: Produsentintervjuer	Metode
5 lokale økologiske produsenter (anonymisert)	Semi-strukturert dybdeintervju
16 andre lokale økologiske produsenter (anonymisert)	Strukturert kortfattet telefonintervju
Datatype: Seminarer og møter	Metode
Innovasjon i landbruket, seminar i regi av Innovasjon Norge	Deltakerobservasjon
Informasjonsmøte for nye og kommende gårdbrukere i Røyken og Hurum.	Deltakerobservasjon
Datatype: Sekundærkilder	Metode
Forskningsrapporter, artikler, brosjyrer, offentlige rapporter, hjemmesider, Debio database.	Internett, litteratur

Produsentene er anonymisert siden de har delt personlige meninger. Dette gjelder ikke de øvrige da de som informanter representerer en organisasjon. Produsentene har fått tildelt nummer i oppgaven slik at det kommer frem hvor mange som er sitert. Alle som ble forespurt om å være informanter stilte opp, og prosjektet har møtt velvilje og engasjement fra alle involverte. I de siste intervjuene ble det ikke avdekket nye funn, og antallet intervjuer menes derfor å være tilstrekkelig.

3.2.1 Nøkkelinformantintervjuer

Fylkesmannen i Buskerud viste tidlig interesse for studien. Etter et innledende møte i oktober 2013 ble det klart at de ønsket å støtte prosjektet økonomisk (da det er i tråd med strategiene i Regionalt næringsprogram for Buskerud) og kontakten med ekstern veileder på Landbrukskontoret ble opprettet. De har i hovedsak gitt informasjon til oppgaven i form av et dybdeintervju med Anita Panman og Øystein Haugerud 27. februar 2014, og gjennom løpende kontakt ved behov. Møtene fant sted i Fylkesmannens lokaler.

Ekstern veileder Gry Løberg ved Landbrukskontoret for Drammen, Lier, Røyken og Hurum har vært en god diskusjonspartner og koblingsledd til nettverket rundt landbruket i Drammensregionen. Mye av bakgrunnsinformasjonen for oppgaven følger av internmøter, samtaler, observasjoner og generell daglig tilstedeværelse på Landbrukskontoret. John Kihl ved Landbrukskontoret for Sande og Svelvik har vært behjelpelig med informasjon om deres nærmiljø. Både Fylkesmannen og Landbrukskontorene har vært gode kilder og støttespillere helt fra starten av studien. De har god oversikt over lokale prosjekter, produsenter og utsalgssteder, og det har vært en styrke for forskningsprosjektet å kunne benytte seg av deres nettverk.

Oikos arbeider overordnet med økologisk og kortreist mat på nasjonalt nivå, og et intervju med Marte von Krogh og Alexandra Devik ble gjennomført 11. mars 2014 hos Oikos på Skøyen. De har gitt verdifull innsikt i deres arbeid med å fremme økologi og har delt sine refleksjoner rundt ulike salgskanaler.

3.2.2 Produsentintervjuer

Debio er organet for kontroll og godkjenning av økologisk produksjon i Norge. Produsentene som har bidratt ble utvalgt på bakgrunn av Debio sin liste over økologiske produsenter som finnes i regionen (Debio portal, 2014). Det er totalt 58 produsenter oppført med godkjent økologisk landbruksproduksjon i de aktuelle kommunene, men dette inkluderer også produsenter av korn, gress og fôr som ikke er fokus for denne oppgaven. Det ble gjennomført dybdeintervju med fem produsenter, og disse ble plukket ut i samarbeid med ansatte på de respektive Landbrukskontorene og etter anbefalinger fra andre produsenter og aktører. To av intervjuene ble gjennomført på Landbrukskontoret og tre hos produsentene. Spørsmålene til produsentene dreide seg i hovedsak om hvordan de selger i dag, synspunkter på forskjellige ADK'er og om de synes det er behov for en ny kanal i Drammensregionen.

Når man benytter et "embedded design" mener Yin (2009) at en av intervjuformene kan være en spørreundersøkelse eller survey. Dette er mer kortfattede og strukturerte spørsmål som kan være med å underbygge hva man har funnet under intervjuene. De fem utvalgte produsentene ble intervjuet for å få en dypere forståelse av temaet, men det viste seg også hensiktsmessig å skaffe en oversikt over hva som produseres i Drammensområdet. Siden produsenter av frukt, grønt og bær er av spesiell interesse ble

disse plukket ut fra Debio sine lister. I alt 16 produsenter fra de valgte kommunene ble kontaktet via telefon for å kartlegge omfanget av dagens produksjon. De ble stilt spørsmål om i) hva slags produkter de selger, ii) hvordan de selger i dag og iii) hvorvidt de syntes det er behov for en ny ADK. Alle som ble kontaktet svarte villig på spørsmålene.

3.2.3 Seminarer og møter

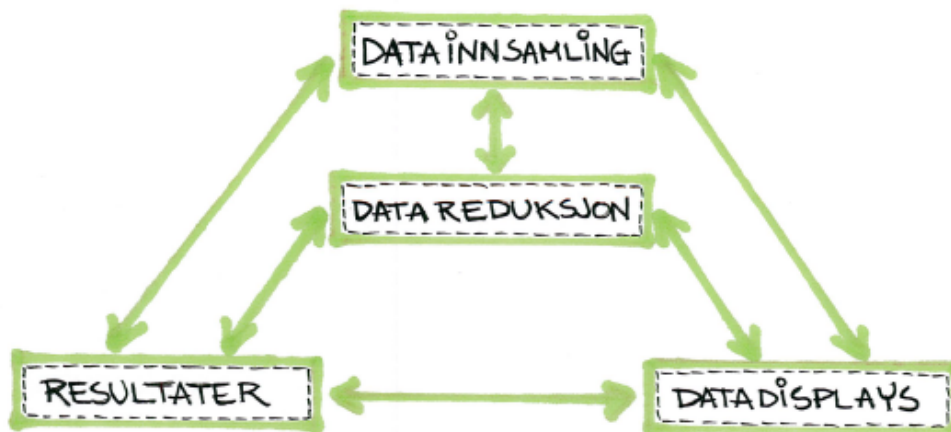
Yin (2009) påpeker at deltakerobservasjon kan være en unik mulighet til å oppfatte virkeligheten gjennom øynene til de som er på "innsiden" av caset. Dette skaper et mer nøyaktig bilde av caset, og man har også mulighet til å samhandle med andre deltakere for å innhente ytterligere informasjon. I dette tilfellet har informasjon blitt tilegnet via et seminar om innovasjon i landbruket (i regi av Innovasjon Norge), informasjonsmøte for nye og kommende gårdbrukere i Røyken og Hurum (i regi av Landbrukskontoret) og ulike internmøter og generell informasjon som følger ved å ha kontorplass på Landbrukskontoret. Informasjonen er ikke nødvendigvis brukt direkte i oppgaven, men har ofte ledet til nye datakilder og tankeprosesser. Utvelgelsen av relevante møter og seminarer er mer tilfeldig enn intervjuobjektene da de i større grad har vært styrt av tidsbegrensingen til prosjektet.

3.2.4 Litteratur og andre sekundærkilder

Det litterære grunnlaget for oppgaven består av bøker, artikler og forskningsrapporter knyttet til forretningsmodeller, verdi og tidligere forskning på ADK'er. Informasjon om de ulike kanalene er i stor grad hentet fra deres egne hjemmesider, brosjyrer og offentlige rapporter. Dette har vært tilstrekkelig for å kunne analysere forretningsmodellen til de ulike ADK'ene.

3.3 Dataanalyse

Innhenting av data ved hjelp av ulike metoder og datakilder kan ofte føre til en stor og uoversiktlig masse med informasjon. Det er viktig å analysere dataene fortløpende under datainnsamlingen og bruke foreløpige analyser til å vurdere ny data. Dette kan visualiseres ved hjelp av Clementi's modell (Ramian, 2007, s.115):



Figur 9 Analyseprosessen i casestudiet (fritt etter Ramian, 2007)

Data fra intervju og observasjoner ble umiddelbart renskrevet og oppsummert for å redusere datamengden. De viktigste funnene ble identifisert fortløpende for å legge føringer for den videre forskningen. Ved å gjennomføre analysearbeidet parallelt med datainnsamlingen har dette åpnet for en fleksibilitet i studien. Slik en politietterforsker lar det ene sporet lede til det andre har også denne forskningen utviklet seg på bakgrunn av ulike funn. Eksempelvis skulle det vise seg å være mange faktorer som påvirker omsetningen av lokal økologisk mat, men innledende litteratursøk la føringer for at distribusjon er en stor utfordring. Dette ble bekreftet i de første intervjuene, men samtidig ble et nytt spørsmål reist om hvilke egenskaper en ADK ideelt sett bør ha. Et annet eksempel er at noen av de intervjuede bøndene produserer noe annet enn frukt, grønt og bær. Dette var i utgangspunktet litt på siden av oppgavens avgrensning, men informasjonen viste seg å være nyttig for å forstå forskjellene på ulike typer produsenter. Videre ledet dette til behovet for å kartlegge hvor mange som faktisk dyrker økologisk frukt, grønt og bær i lokalområdet. Etter datainnsamlingen ble det foretatt en systematisk gjennomgang av alt datamaterialet for å identifisere gjennomgående faktorer og synspunkter.

3.4 Studiens styrker

Det er viktig å ivareta oppgavens gyldighet (validitet), altså om undersøkelsene faktisk måler det de har til hensikt å måle. I denne studien har gyldigheten blitt sikret ved hjelp av *triangulering* og *respondent validering* (Ramian, 2007). Triangulering handler om å bruke forskjellige holdepunkter for å bestemme en posisjon, og det er her styrken til

casestudier ligger. Hvis de samme funnene dukker opp ved hjelp av forskjellige metoder eller datakilder styrkes bevisene og konklusjoner kan trekkes med større sikkerhet. Dette er tilfelle for denne forskningen der de samme funnene ble gjort uavhengig av metode eller datakilde. Respondent valideringen ble ivaretatt ved at referatet fra intervjuet ble sendt til respondenten for godkjenning. Det ble da sikret at informasjonen ble tolket riktig og at ikke viktige momenter var uteglemt.

Et annet viktig verktøy er å beskrive hvordan det er tatt høyde for feilkilder. Denne studien har forsøkt å kartlegge utfordringene produsenter har, og det finnes ingen grunn til å tro at respondentene har fortalt noe annet enn sannheten. Noe av målet med oppgaven er å se på mulige løsninger for produsentene, og det er derfor usannsynlig at de har holdt tilbake informasjon som på sikt kan hjelpe dem. Dette er med på å sikre påliteligheten (reliabiliteten) til studien, altså om andre kan komme til de samme resultatene og konklusjonene på de samme premissene (Ramian, 2007). Det å ha vært en del av miljøet har skapt rom for å få tilbakemelding på funn underveis i caset, noe som også sikrer at dataene er til å stole på.

3.5 Studiens svakheter

En av utfordringene ved casemetode at resultatene kan være vanskelig å etterprøve. Ved eksperimenter kan andre følge den samme oppskriften og se om de får de samme svarene, men i case er det vanskeligere å gjenskape de nøyaktig samme forholdene. Referatene fra intervjuene er ikke vedlagt av hensyn til anonymitet. Dette kan ses som en svakhet fordi tolkningen av dataene ikke er synlig, og dermed står i fare for å bli farget av forskerens ståsted; *"forskerens forutsetninger, for eksempel egne verdier og forkjærlighet for særlige hypoteser, kan utilsiktet føre til at designet og undersøkelsens gjennomførelse får en dreining som vil være til fordel for bestemte antagelser"* (Ramian, 2007, s.104). Et forsøk på å overkomme dette har vært å beskrive så detaljert som mulig hvordan forskningen har foregått, samt benytte både en intern og en ekstern veileder til å stille kritiske spørsmål.

En åpenbar datakilde som studien ikke omfatter er forbrukere. Primærdata fra denne gruppen er bevisst valgt bort pga tidsbegrensningen til prosjektet. Det er ikke alltid sammenheng mellom hva forbrukere sier at de ønsker, og hva de faktisk kjøper, og en

spørreundersøkelse ville ikke nødvendigvis gitt ny innsikt som kunne besvare problemstillingen. Sekundærkilder og mediebildet viser at forbrukere i økende grad ønsker lokal og økologisk mat, og det forutsettes at forbrukere i Drammensregionen ønsker det samme. Det kunne styrket oppgaven om forbrukeres preferanser og de ulike kanalene hadde blitt undersøkt nærmere. Dette utdypes under råd til videre forskning i siste kapittel.

4. Resultat og analyse

Resultatene av forskningen er inndelt etter delproblemstillingene som ble presentert i kapittel 2.4. En sammenstilling av funnene ledet til identifisering av syv ulike elementer ADK'er bør ha for å skape verdi. Den konseptuelle modellen blir så brukt for å forklare hvordan ulike ADK'er skaper, leverer og kaprer verdi, i tillegg til hvordan de oppfyller de syv ulike elementene. Dette gir grunnlag for å se på eksisterende ADK'er i Drammensregionen, og ved hjelp av de syv elementene blir udekket behov identifisert.

4.1 DP1 - Hvilke elementer bør ADK'er ha for å skape verdi?

Alternative kanaler bør ha en del egenskaper og verdier som dagligvarebransjen og tradisjonelle kanaler ikke kan tilby. Det er imidlertid viktig å ikke bare se på hva som skiller ADK'er fra andre kanaler. Det finnes også visse kriterier en distribusjonskanal må oppfylle for å i det hele tatt fungere som et omsetningsledd og ha en god formidlingsevne av matvarer. Punktene som følger er elementer respondentene synes er viktige at en kanal ivaretar når det gjelder omsetning av lokale økologiske matvarer. Perspektivet er i hovedsak fra produsentenes side da de er fokus for dette studiet.

4.1.1 Tett kontakt mellom forbruker og produsent

I dagens samfunn kan avstandene mellom urbaniserte forbrukere og primærnæringene som gir oss mat på bordet, være stor. Dette er et tema Oikos tok opp under et seminar i 2012; *"Denne avstanden gjør noe med menneskets kunnskap om matproduksjon og bidrar til fremmedgjøring ... Kanskje er det ikke rart at vi oftere ser på prislappen på varen enn at vi tenker på hvor den kommer fra, hvem har produsert den, fikk de lønn for strevet og tok de vare på naturen?"* (Austvoll, 2012, s.26). Et av hovedtrekkene ved ADK'er er at de søker å skape en tettere kobling mellom produsenter og forbrukere enn det man har i

tradisjonelle kanaler. Hvor tett denne koblingen er, og graden av involvering fra forbrukerne vil påvirke hvilke verdier, styrker og svakheter de ulike kanalene har.

En tettere kobling fører til økt kommunikasjon mellom forbrukere og produsenter. For forbrukere betyr dette at de får anledning til å kommunisere hvilke produkter de ønsker, og stille spørsmål direkte til bøndene. Ved å utveksle kunnskap og erfaring økes bevisstheten til forbrukerne, og de vil føle en sterkere tilknytning til produsenten og produktene. Dette gjør at kundene blir villig til å betale mer for kvalitetsprodukter og det øker sjansen for gjenkjøp. Oikos opplever en økende interesse for hvor maten kommer fra og hvordan den er laget, og at folk er mer bevisste enn før. Folk ønsker en forbindelse til matproduksjon igjen, men realiteten er at nordmenn fremdeles kjøper det meste via dagligvaren. De tror imidlertid det er en generelt stor matinteresse i Norge, og at interessen og viljen til å lære mer er der.

Direkte tilbakemeldinger fra kundene innebærer også at produsentene lettere kan tilpasse seg det markedet ønsker. Dette funnet bekrefter tidligere funn gjort av NILF i forbindelse med en spørreundersøkelse om Bondens marked (Flaten et al., 2007). Mangel på tilbakemelding, både forbedringsforslag og ros, er noe de savner i tradisjonelle kanaler.

Selger man noe til matvarekjedene er det beste som kan skje at man ikke hører noe. Når man selger rett til kunden får man tilbakemelding og det er veldig moro!

- produsent 5

Flere produsenter har i løpet av forskningsprosjektet ytret at de hadde satt pris på en økt kontakt med forbrukerne.

4.1.2 Volum

Det er ofte det ideologiske bakteppet og kunnskapsdelingen som dras frem i karakteriseringer av ADK'er, og det kan være lett å glemme at de faktisk også må ha evnen til å omsette varer. For produsentene er det viktig at et kanal kan håndtere et visst volum slik at de kan bli et reelt alternativ til grossister. Tilbakemeldingene i intervjuene var at kanaler som Bondens marked og Økofestivalen er gode tiltak, men at antallet salgsdager blir for få, og dermed volumet for lavt til at de kan basere seg på det

alene. Dette gjelder spesielt for produsenter av frukt, grønt og bær som er avhengige av å omsette et stort volum siden fortjenesten per produkt er relativt lav. En produsent påpeker at *"man må ha litt volum for å få ned prisen og gjøre det attraktivt"* (produsent 3). Dette må i tillegg gjøres i løpet av en kort sesong. For forbrukere er volum med på å gi et bedre utvalg og ferskere produkter pga høyere rullering.

4.1.3 Forutsigbarhet

Det er viktig for produsentene at de har sikkerhet rundt at de faktisk får omsatt varene sine, noe flere nevner at er en utfordring. Hvis salgskanaler ikke er stabile, og kan forsvinne over natten, vil dette gi store problemer for bønder som har planlagt avlingen flere måneder i forveien. Forutsigbarheten er ikke avhengig av hvor mange forbrukere produsenten kan nå ut til, men av i hvor stor grad forbrukeren forplikter seg. I tette koblinger som kooperativer og andelslandbruk er det kun medlemmene som får tilgang til matvarene, men til gjengjeld blir alt som produseres omsatt. Dette er forbrukere som er villige til å godta at man får det som er tilgjengelig, og at man til dels må dyrke og hente matvarene sine selv. Løse koblinger som spesialbutikker og Bondens Marked setter ingen begrensninger for hvor mange kunder og produsenter som kan benytte tilbudet, men omsetningen og utvalget vil være mer usikkert.

For forbrukere handler forutsigbarhet om at de alltid vet hvilke varer de får tilgang til. I løse koblinger påvirkes dette av åpningstider, lokalisering og vareutvalg, og mange forventer den samme tilgjengeligheten som man har i dagligvarebutikker. I tettere koblinger er det viktigste at forbrukerne kan forutsi hvilke varer de får tilgang på, og at produsentene kan forutsi at de får omsatt alt de dyrker. Dette er ingen enkel oppgave, noe Marte von Krogh i Oikos påpeker; *"en utfordring generelt er hvor stabile og forutsigbare konseptene skal være, for det er vanskelig å kunne gå god for et visst sortiment over tid, og det bør være en viss fleksibilitet"*. Forutsigbarheten vil altså være avhengig av i hvor stor grad en ADK skaper balanse mellom etterspørsel og produksjon.

4.1.4 Rettferdig verdikapring

Slik Matkjedeutvalget påpekte er det andre ledd i verdikjeden enn produsenter og forbrukere som kaprer det meste av profitten. En viktig funksjon for en ADK er at den korter ned verdikjeden betraktelig for å sikre en rettferdig pris, både for forbruker og produsent. Fokuset er ikke på at man skal ha en fortjeneste på handelen, men at man

skal dekke kostnaden til bonden, og som en av produsentene presiserte; *"jo kortere vei jo bedre, for prisen dobler seg for hvert ledd"* (produsent 3). Oikos mener rammebetingelser har mye å si for bonden siden han er avhengig av et positivt resultat for å overleve. Alternative kanaler gir ofte bonden bedre vilkår og er mer fairtrade siden de fokuserer på produsenten, ikke bare på billigst mulig mat.

Det er veldig sentralt at konseptene har en transparent økonomi der man viser de faktiske kostnadene en bonde har, som man sammen må spleise på. I veldig tette koblinger, som andelslandbruk, kaprer produsenten og forbrukerne all verdien de selv skaper. At bøndene får inn penger tidlig i sesongen, før varene i det hele tatt er produsert, betyr at de ikke trenger å ta opp gjeld. At andelseiere hjelper til med produksjonen holder også kostnadene nede. For forbrukerne betyr dette at de ved å bidra selv kan slippe fordyrende mellomledd, og varene vil bli billigere. Samtlige respondenter syntes det er viktig at ADK'er representerer en mer rettferdig fordeling av verdikapringen enn tradisjonelle kanaler.

4.1.5 Salgsavlastning

Selv om ADK'er representerer en mer rettferdig verdikapring er det viktig å huske hvorfor produsenter velger å bruke grossistledd. Mange bønder har verken kapasitet eller kompetanse til å markedsføre og selge produktene sine selv. Bondeyrket er generelt tidkrevende, og de som velger dette yrket bør få muligheten til å konsentrere seg om å dyrke. Alexandra Devik i Oikos mener at *"produsentene som er med i Kooperativet setter veldig pris på nettopp det, at de ikke selv må organisere salget. En omsetningsløsning som muliggjør det er kjærkomment"*. ADK'er bør være mellomledd som organiserer markedsføring og salg, men på en måte som gjør at de ikke kaprer så mye profitt som tradisjonelle mellomledd gjør. Fylkesmannen savner en aktør som kan ta imot varer fra flere produsenter og som ønsker å videreselge. De legger vekt på at ikke alle produsenter er gode på å selge, og at de derfor trenger et salgsledd.

Det er jo å produsere vi først og fremst kan, og for mange så holder det.

- produsent 1

4.1.6 Sjel og sosialt ansvar

ADK'er legger ikke bare vekt på at bønder skal få en rettferdig betaling for jobben de gjør, men også at man skal sette pris på personene som gir deg mat på bordet. Flere av de intervjuede produsentene synes det er behov for en kanal med "litt mer sjel i seg" enn de store samvirkeorganisasjonene og dagligvarekjedene, og kunne tenke seg en arena der forbrukerne ikke kun handler basert på pris og utseende.

"De må skjønne at de beste varene ikke nødvendigvis ser bra ut. Vi bli jo opplært til å gå for det estetiske, og da velger man fabrikkproduserte varer og økologiske varer forsvinner av seg selv"

- produsent 2

En av utfordringene for økologiske produsenter er at de føler at tradisjonelle kanaler er redde for å reklamere for at økovoarer er bedre enn konvensjonelle, siden de ikke vil gjøre konvensjonelle varer til b-varer. En uavhengig salgskanal kan i større grad reklamere for økologiske varer. En annen bekymring er at de føler at kjedene har gjort alt de kan for å anonymisere bonden, og at man bare er et nummer i systemet.

Produsentene har derfor tro på konsepter som Oslo Kooperativ fordi de er styrt av forbrukermakt og folk som bryr seg og ønsker å formidle identiteten til produsentene. ADK'er representerer noe mer enn bare handelstransaksjoner. Terragni, Torjusen og Vittersø forklarer fenomenet godt i sin artikkel om dynamikken bak slike konsepter:

"Alternative food consumption can hence be defined as a form of social action which by mean of utilizing products which have a symbolic meaning, challenges the mainstream food system, its values and its structure, indicating, at the same time, that other options are possible. By participating in forms of alternative food consumption people may contribute to defining the agenda of the relevant problems that our society faces and have to cope with, as well as expressing their values and aspirations." (Terragni et al., 2009)

ADK'er omsetter ren og bærekraftig mat, samtidig som de gir bonden den respekten han fortjener og hjelper til å bevisstgjøre forbrukere. Engasjement rundt kortreist og sunn mat øker, og ADK'er er sosiale arenaer like mye som de er matleverandører. Om Oslo

Kooperativ sier Fylkesmannen at *"et slikt konsept har en annen dimensjon i forhold til det sosiale. Folk føler kanskje at de har blitt litt ensomme og de søker et fellesskap"*. En viktig verdi for en ADK er derfor at den tilbyr noe mer enn man finner i tradisjonelle kanaler.

4.1.7 Frivillighet

Mange ADK'er er basert på en form for frivillighet. De ideologiske aspektene og "sjelen" til konseptene har ofte et utspring i at forbrukere går sammen om å skape et alternativ til dagligvaren. Dette er mennesker som er spesielt interessert i sunne råvarer og rettferdig handel, og som er villige til å bidra for å få mat på bordet. Oikos mener det er viktig at ADK'er er basert på engasjement og at noen andre enn bonden må drive konseptet. Da kan bonden konsentrere seg om å dyrke, mens ildsjeler og frivillige hjelper til å redusere risikoen for produsenten.

En ulempe ved frivillighet er at konsepter kun fungerer så lenge menneskene som er involvert forblir engasjerte og interesserte. En fare er at forbrukerne synes det er moro i starten, men blir utbrente etter hvert, og som en produsent presiserte; *"det er mye man skal beherske for å lykkes i en varestrøm"* (produsent 3). Enhver form for handel vil over tid måtte dekke transaksjonskostnader. Å utelukkende basere seg på frivillighet kan derfor gjøre et konsept sårbart om ildsjelene forsvinner. Det økonomiske aspektet bør ivaretas, men ikke strekkes så langt at alt handler om marginer, slik de tradisjonelle mellomleddene oppfattes.

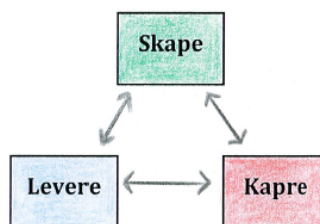
For at en ADK skal være bærekraftig over tid er det en fordel om den inneholder elementer av både frivillighet og kommersiell drift. Frivilligheten vil bidra til at forbrukerne er med på å redusere risikoen til produsenten, og det kommersielle aspektet sikrer at det blir en stabil kanal der volum og prisnivå er tilfredsstillende for produsent og forbruker. Fylkesmannen legger vekt på at det offentlige kan initiere og støtte opp prosjekter, men at noen må dra det videre. Dette er også temaet i en ny rapport om urbant landbruk: *"I dag preges det meste av aktivitetene i det urbane landbruket av grasrot initiativ og frivillighet. Dersom "næringen" skal bli levedyktig i fremtiden må den løftes ut av dugnadsbåsen og delvis inn på det profesjonelle markedet. Det urbane landbruket kan ikke utelukkende drives av ildsjeler på frivillig basis. De ulike mulighetene for entreprenørskap er noe som kjennetegner både det urbane og bynære landbruket. Det finnes et mangfold av muligheter for nye virksomheter innen hele*

matsystemet fra dyrking og skjøtsel av kretsløpfunksjoner til produksjon, foredling distribusjon og salg.” (Forsberg et al., 2014, s.32). Oikos presiserer at det for bonden bør være en viss forutsigbarhet og trygghet, og konseptet må ikke bli for skjørt.

4.2 DP2 - Hvordan skaper, leverer og kaprer ulike ADK'er verdi?

ADK'er kan være svært forskjellige, og det varierer hva slags verdier de legger vekt på. Åtte konsepter har blitt analysert for å avdekke hvordan de skaper, leverer og kaprer verdi for ulike aktører. Analysen er basert på den konseptuelle modellen, som er en modifikasjon av Osterwalders canvas. Modellen er tilpasset til å beskrive forholdene som differensierer ADK'er. I figuren under forklares det hvordan konseptene har blitt vurdert i forhold til verdiene det ble avdekket at en ADK bør ha. En fullstendig analyse av alle elementene i canvaset finnes i vedlegg 3.

Key Partnerships Hvor mange produsenter er involvert? Hvilke andre aktører er med å organisere/er man avhengige av?	Key Activities Drives konseptet av frivillige eller som en kommersiell bedrift?	Value Proposition Hvilke behov tilfredsstiller konseptet for kundene? Hva er årsaken til at folk skal velge å bruke konseptet?	Customer Relationship Hvor tett kobling er det mellom produsent og forbruker?	Customer Segments Hvilke kunder kan benytte seg av konseptet?
	Key Resources Hvilke ressurser kreves for at konseptet skal fungere?		Channels Er det direktesalg eller via mellomledd, og hvor ofte?	
Cost Structure Hvilke investeringer kreves for å drifte konseptet? Hva kreves av produsentene?			Revenue streams Har konseptet inntekt? Hvor stor del av fortjenesten går til produsenten og hvor sikkert er salget?	



Figur 10 Konseptuel modell i detalj

Oppsummert får hvert konsept poeng etter i hvor stor grad de ivaretar de ulike elementene som ble identifisert i DP1. Hvis et konsept i liten grad ivaretar et element får de 1 poeng, i noe grad 2 poeng, og 3 poeng hvis dette elementet er fremtredende i konseptet. Dette gjøres for å lettere kunne sammenligne hvordan ulike ADK'er legger vekt på ulike verdier. Informasjon om konseptene er i hovedsak hentet fra deres egne hjemmesider og andre sekundærkilder.

4.2.1 Bondens marked

Bondens marked startet i 2003 etter inspirasjon fra tilsvarende konsepter i andre land. Det fungerer som et torg der forbrukere kan kjøpe lokalprodusert, fersk og smakfull mat direkte fra produsenten. Konseptet eksisterer i 13 byer i Norge, blant annet i Drammen. I følge Statens Landbruksforvaltning (SLF) økte omsetningen av økologiske produkter på Bondens marked med 9,5 % i 2013, og den samlede omsetningen av økologiske varer er omtrent 15 %. Det er i Trondheim, Bergen og Oslo andelen er størst, de øvrige markedene utgjør kun 13,6 % av den samlede økologiske omsetningen (Statens Landbruksforvaltning, 2013).

Verdiskaping

Stiftelsen Bondens marked drives av Norsk Landbrukssamvirke, Hanen (tidligere Norsk Bygdeturisme og Gardsmat), OIKOS, Norges Bondelag og Norsk Bonde- og Småbrukarlag, og fungerer som en paraplyorganisasjon for de lokale markedene. Disse drives som andelslag, eid av lokale bønder. Bondens marked skaper en direkte kobling mellom produsent og forbruker som er med på å øke forbrukers kunnskap og tilknytning til produsenten. Det gir også produsenten anledning til å få direkte tilbakemelding av forbrukerne. På sine egne hjemmesider sier Bondens marked at de *ønsker å være en konkret arena som styrker alliansen mellom matprodusenter, forbrukere, kokkemiljøer, helsearbeidere, miljøvernere, kulturarbeidere og alle andre som er interessert i mat og matkultur* (Hva er Bondens marked? , 2014). Bondens marked er åpent for hele lokalsamfunnet, men siden de finner sted på torg og andre sentrale plasser er det en utfordring at de kun tiltrekker forbrukere som handler i sentrum. En fordel er at konseptet blir kjent når de har en så sentral lokalisering. Det er også åpent for alle slags produsenter så lenge man driver småskala og er lokal.

Verdilevering

Bondens marked formidler råvarer som skal være lokale og sporbare (så langt praktisk mulig), og foredlingen skal ha et håndverksmessig/småskala preg. De ønsker også å være en arena for økologisk mat, men andelen økologisk varierer fra marked til marked. Selve markedet organiseres av en lokal kontaktperson, og produsentene møter selv opp og selger produktene sine. En fordel for produsentene er at konseptet ikke innebærer store investeringskostnader. De velger selv når de ønsker å delta, og de kan dermed tilrettelegge salget etter når produktene er i sesong. En ulempe er at markedene ofte finner sted kun i helgene, og volumet blir derfor ikke stort nok til at det er en bærekraftig kanal for produsentene.

Verdikapring

Bondens marked informerer at *"ved å kutte ut mellomleddene vil bonden sitte igjen med en større del av verdiøkningen, og forbrukerne kan få spesialprodukter til en rimeligere pris enn om maten skulle vært innom mange ledd i matvarekjeden"* (Hva er Bondens marked? , 2014). Konseptet i seg selv tar en prosentandel av salget for å drifte organiseringen. I tillegg er det bøndene selv som eier det lokale markedet og dermed har stor påvirkningskraft. En ulempe er at produsentene selv må bruke tid på å betjene bodene mot en usikker omsetning (denne utfordringen har blitt adressert ved oppstarten av Bondens Butikk i Mathallen i Oslo).

Bondens marked er en god arena for økologiske landbruksprodukter med tanke på den tette koblingen til forbruker, verdikapringen for produsentene og friheten til å delta når produktene er i sesong, men siden salgskanalen kun eksisterer utvalgte dager kan den ikke i tilstrekkelig grad skape balanse mellom etterspørsel og produksjon. Dette gjelder spesielt for sesongvarer som frukt, grønt og bær. Om markedes hyppighet økes vil dette by på utfordringer for produsentene med tanke på tidsbruk.

I forhold til verdiene en ADK bør ha kan Bondens marked oppsummeres slik (1-svakhet, 2-moderat, 3-styrke):

Tabell 2 Bondens marked oppsummert

Tett kontakt mellom forbruker og produsent	3
Volum	1
Forutsigbarhet	1
Rettferdig verdikapring	2
Salgsavlastning	1
Sjel og sosialt ansvar	3
Frivillighet	2

4.2.2 Gårdsutsal

Mange økologiske landbruksprodusenter har gårdsutsal i tillegg til å bruke andre kanaler, men det er varierende hvordan disse utsalgene er utformet. Noen har laget en egen butikk mens andre kun er tilgjengelig om kunder skulle dukke opp.

Verdiskaping

Avhengig av strukturen på utsalget kan disse kanalene drives uten stor grad av samarbeid med andre aktører eller offentlig støtte, og bonden kan selv velge hvor mye ressurser han vil legge i konseptet. Utvalget for forbruker er ofte begrenset til hva gårdeieren selv produserer, så sant man ikke har et samarbeid der man også selger produkter fra andre gårder. Omsetningen er avhengig av andelen forbrukere som er villige til å dra til gården istedenfor dagligvarebutikken. Gårdsutsal henvender seg til et segment av forbrukere som ønsker opplevelsen av å besøke en gård. Det er dermed oftest forbrukere med en spesiell interesse for økologiske og kortreiste produkter som benytter seg av et slikt tilbud. Konseptet skaper en direkte kobling mellom forbruker og produsent som potensielt kan innebære kunnskapsdeling.

Verdilevering

Ressursbruken for produsenten er avhengig av hvordan konseptet er utformet, dette kan være alt fra selvplukk til å bygge en butikk med egne ansatte. Transportkostnadene vil uansett være lavere enn ved for eksempel Bondens marked siden forbrukeren kommer direkte til produksjonsstedet. Utfordringen er å markedsføre tilbudet i stor nok

grad for å få nye kunder. Gårdsutsal er ofte kun et alternativ for forbrukere i sommerhalvåret når landbruksproduktene er i sesong.

Verdikapring

Prisnivået for forbruker er som regel lavere når man kjøper direkte fra gården. Produsenten kaprer all denne verdien siden den ikke går via mellomledd, men hvert gårdsutsal vil kun betjene en produsent (så sant det ikke er snakk om samarbeid mellom flere produsenter). Produsentene er helt avhengige av forbrukernes villighet til å reise lengre enn normalt, for et mindre utvalg, og med et usikkert og varierende volum er det vanskelig å basere seg på disse inntektene alene for å gjøre bedriften levedyktig.

Oppsummert kan gårdsutsal vurderes slik:

Tabell 3 Gårdsutsal oppsummert

Tett kontakt mellom forbruker og produsent	3
Volum	2
Forutsigbarhet	1
Rettferdig verdikapring	3
Salgsavlastning	2
Sjel og sosialt ansvar	3
Frivillighet	1

4.2.3 Økofestivalen i Sande

Økofestivalen ble første gang arrangert i 2006 etter et felles ønske om å vise Sande som en slagkraftig økokommune. Dette er den eneste økologiske festivalen i Norge og formålet er å skape større og mer omfattende forståelse for økologi i vid forstand. Det gjøres gjennom å vise og selge et mangfold av økologiske produkter og vise økologisk produksjon som et godt og fremtidsrettet alternativ (Om Økofestivalen, 2014).

Verdiskaping

Økofestivalen drives av ildsjeler som har skapt samarbeid mellom ulike økologiske aktører. Festivalen drives med midler fra det offentlige, spesielt fra Sande kommune

(Stokke, 2013), men den er også avhengig av dugnadsinnsats av styret og frivillige aktører. Festivalen finner sted en helg hvert år, er gratis, og åpen for alle slags forbrukere. Den skaper en kobling mellom produsent og forbruker som gir de besøkende økt kunnskap om økologi og ikke minst en opplevelse. For produsenter er dette en god arena for nettverksbygging og erfaringsutveksling, samt markedsføring av produktene.

Verdilevering

Hvor stor omsetning festivaldagene gir er uvisst. Ressursene produsentene selv må stille med er leie av bod og tiden de bruker på å delta. Selv om festivalen er en flott arena for kunnskapsdeling kan den ikke kalles en verdikjede som ivaretar etterspørsel og produksjon siden det kun dreier seg om en helg i året. Bærekraften til konseptet vil også være utsatt om man ikke får nok frivillige eller offentlige støtte.

Verdikapring

For forbrukere er festivalen gratis, og de har mulighet til å kjøpe produkter til en redusert pris direkte fra produsenten. All fortjenesten fra salget tilfaller produsenten siden det ikke går via mellomledd, men størrelsen på omsetningen er altså uvisst.

Oppsummert kan Økofestivalen vurderes slik:

Tabell 4 Økofestivalen oppsummert

Tett kontakt mellom forbruker og produsent	3
Volum	1
Forutsigbarhet	1
Rettferdig verdikapring	3
Salgsavlastning	1
Sjel og sosialt ansvar	3
Frivillighet	3

4.2.4 Netthandel

SLF melder at netthandel av dagligvarer er en voksende salgskanal og trekker frem eksemplene kolonial.no og 123levert (Statens Landbruksforvaltning, 2013), der sistnevnte er en Drammens-lokal bedrift. Netthandel av dagligvarer er et godt eksempel på forretningsmodellinnovasjon der man har tatt i bruk et nytt medium for å nå kundene. Konseptet går ut på at man kan bestille matvarer på internett og få de levert hjem på døren eller komme og hente de selv.

Verdiskaping

Nettbutikker har ofte et stort vareutvalg, men det er ulikt hvor stort fokus er på kortreiste og økologiske produkter. De er alle avhengige av gode leverandører for å opprettholde et godt vareutvalg hele året, og mange selger en blanding av lokale og importerte varer. Dette er en enkel måte å handle dagligvarer på som appellerer til forbrukere som foretrekker netthandel. Begrensningene til konseptet ligger i at man kun når forbrukere som har internett og som er villige til å bruke denne kanalen for å handle matvarer. Forbrukerne kommer heller ikke i kontakt med bonden og går dermed glipp av noe av opplevelsen og kunnskapsdelingen. En fordel er at de skaper en løsning for forbrukere som ikke fysisk er i stand til å oppsøke andre tilbud.

Verdilevering

Konseptene drives som ordinære kommersielle bedrifter og for produsentene oppleves ikke nødvendigvis nettbutikker annerledes enn den tradisjonelle dagligvarebransjen. Dette er veldig avhengig av selve nettbutikken, og der fokus på kortreiste og økologiske produkter er sterkt, antas det at maktbalansen mellom produsentene og konseptet er bedre enn mellom produsentene og dagligvarebransjen. Nettbutikkene investerer i lager, ansatte, nettløsning og transportmidler som gjør at de bærer kostnadene og dermed redusere risikoen til bøndene. Konseptet skaper en god kobling mellom etterspørsel og produksjon. Ved å benytte både lokale leverandører og import sikrer de at de kan fylle etterspørselen, og lagermuligheten gjør at de kan ta inn store kvanta fra produsentene.

Verdikapring

Profitten til produsentene antas å være lavere her enn ved salg rett til forbruker, men de kan selge større kvanta og salget er mer forutsigbart. Nettbutikkene tjener penger ved å fungere som et mellomledd som tar et påslag på varene de selger. Prisnivået mot forbruker er noe høyere enn hos de andre kanalene som har blitt presentert, men utvalget er større og tilgjengeligheten bedre. Nettbutikker som 123Levert ser ut til å være levedyktig, for etter fire måneders drift planlegger bedriften allerede å utvide lokalene i 2015. "Foreløpig er det alt for tidlig å si noe om omsetningen, men som sagt: Vi har det veldig travelt!" sier daglig leder i et intervju (Wemundstad, 2014, s.9).

Oppsummert kan netthandel av matvarer vurderes slik:

Tabell 5 Netthandel oppsummert

Tett kontakt mellom forbruker og produsent	1
Volum	3
Forutsigbarhet	1
Rettferdig verdikapring	2
Salgsavlastning	3
Sjel og sosialt ansvar	1
Frivillighet	1

4.2.5 Abonnementsordninger

Et lignende konsept er abonnement på pakker med frukt og grønt, og her finnes det mange ulike tilbydere i Norge. Noen har fokus på kortreist mat, noen på økologiske matvarer, og noen på ferdige middagspakker med oppskrifter. I følge SLF har de seks største abonnementsordningene i Norge økt omsetningen av økologiske produkter med 25 % i 2013, og de er optimistiske til den videre utviklingen (Statens Landbruksforvaltning, 2013).

Verdiskaping

Konseptene tilbyr ferdige pakker med ulike kombinasjoner av frukt, grønnsaker, frokostvarer og brød som blir levert hjem på døra en gang i uken. I likhet med

nettbutikker henvender de seg til kunder som ønsker at mathandelen skal være enkel, men forskjellen er at det kun er abonnenter som kan benytte tilbudet. Det kreves liten innsats fra kundenes side, siden det er et abonnement, og de er heller ikke avhengig av internett for å bestille. På den andre siden går de glipp av muligheten til å velge varene selv og opplevelsen og kunnskapsdelingen de ville fått i møte med en produsent.

Verdilevering

Noen produsenter driver egne abonnementsordninger mens andre leverer til en bedrift som har dette som forretningsaktivitet. Produsentene vil da forholde seg til kanalen som en grossist, men med en antatt bedre maktbalansen enn i dagligvarebransjen. Ved at konseptet tar seg av pakking og salg overlater de til bøndene å konsentrere seg om å produsere, og volumet de kan håndtere kan forutsis etter hvor mange abonnenter de har. Abonnementsordningene som benytter både lokale leverandører og import sikrer de at de kan fylle etterspørselen fra forbruker.

Verdikapring

I likhet med nettbutikker vil profitten til produsentene være lavere enn ved salg rett til forbruker, men salget er mer forutsigbart fordi det baserer seg på abonnement. For forbruker er prisnivået akseptabelt siden det kun finnes et mellomledd mellom de og produsenten. Matvarehandelen er forutsigbar og enkel siden de får en pakke med ferske produkter levert på døren hver uke.

Oppsummert kan abonnementsordninger vurderes slik:

Tabell 6 Abonnementsordninger oppsummert

Tett kontakt mellom forbruker og produsent	1
Volum	2
Forutsigbarhet	2
Rettferdig verdikapring	2
Salgsavlastning	3
Sjel og sosialt ansvar	2
Frivillighet	1

4.2.6 Spesialbutikker

Det finnes egne butikker som fokuserer på økologiske og kortreiste varer i Norge, som Bondens Butikk, Reindyrka, Røtter og Grønn Bølge. Hvor stor andelen av økologiske landbruksvarer er varierer, men felles for de alle er ønsket om å fremme småskalaprodusenter og sunne produkter. SLF melder også her om en økning i den økologiske omsetningen, der de sju største økologiske spesialbutikkene i landet har opplevd en økning på 12% det siste året (Statens Landbruksforvaltning, 2013). Det finnes i dag ingen slike butikker i Drammensregionen.

Verdiskaping

De fleste økologiske butikker drives som kommersielle bedrifter og er derfor ikke avhengige av offentlig støtte. Økologiske butikker er åpne for alle slags forbrukere, men de er nisjebutikker som i størst grad tiltrekker seg forbrukere med en spesiell interesse for gode råvarer. Kunnskapsdelingen mellom forbruker og produsent er ikke like høy som på for eksempel Bondens marked, men butikkene tilbyr ofte flere tjenester slik Grønn Bølge i Steinkjer gjør. I tillegg til butikk tilbyr de medlemskap som gir tilbud på varer, nye produkter, kurs og andre aktiviteter. De er også aktive på diverse arrangementer og ønsker at leverandørene skal komme i butikken for å gjøre "avstanden mellom produsent og forbruker kortere og dermed skape en større bevissthet rund matproduksjon generelt" (Skogaker Holm, 2013, s.21).

Verdilevering

Spesialbutikker er den ADK'en som er likest dagligvarehandelen, men med et større utvalg av korteiste og økologiske produkter. De kjøper produkter både direkte fra produsenter og via grossister, og de fleste har også en stor andel import for å skape et større vareutvalg. Butikkene investerer i ansatte, lokaler og inventar og blir dermed en kanal som kan ha gode åpningstider og nå mange forbrukere.

Verdikapring

Å drive en butikk er kostnadskrevenende, særlig når man selger spesialvarer som økologisk mat. Butikkene er avhengige av å ta en viss avanse på produktene for å dekke kostnadene med ansatte og husleie. Når produsentene i tillegg behøver en merpris på varene, fordi det er mer kostbart å dyrke økologisk, kan dette medføre en høy

utsalgspris til forbruker. Økologiske butikker skaper en god balanse mellom etterspørsel og produksjon siden de har en slags lagerfunksjon, men verdikappingen til produsentene og kunnskapsdelingen mellom produsent og forbruker er lavere enn i andre konsepter.

Oppsummert kan spesialbutikker vurderes slik:

Tabell 7 Spesialbutikker oppsummert

Tett kontakt mellom forbruker og produsent	2
Volum	3
Forutsigbarhet	1
Rettferdig verdikapping	2
Salgsavlastning	3
Sjel og sosialt ansvar	2
Frivillighet	1

4.2.8 Andelslandbruk

Community supported agriculture, det vi på norsk kaller andelslandbruk, kan deles inn i fire hovedkategorier; bondestyrt, forbrukerstyrt, bonde-kooperativ og bonde-forbrukerkooperativ (Soil Association, udat). I dette tilfellet brukes andelslandbruk om de to første, og kooperativ om de to siste.

Andelslandbruk er en form for direkte omsetning og dialog mellom gårder og forbrukere. Kjernen i ordningen er at forbrukere kjøper andeler av gårdens produksjon, for eksempel for ett år av gangen, og dermed deler risikoen for årsvariasjoner i avlingene (Hva er andelslandbruk? , 2012). Dette er et konsept som er spesielt godt egnet for økologisk produksjon og de 12 andelslandbrukene som finnes i Norge er alle økologiske (Andelslandbruk i Norge, 2014).

Verdiskaping

Som andelshaver kan man komme nære å være gårdbruker, uten å være det. Konseptene skaper en høy grad av kunnskapsdeling mellom forbrukeren som andelshaver og bonden eller den som driver andelsgården. Forbrukerne får også

mulighet til å få tilgang på landbruksprodukter det ellers kan være vanskelig å få tak i siden de selv er med på å bestemme hva som skal dyrkes. Erfaringer fra USA viser at prisen på varene blir omtrent den samme som for økologiske varer i vanlig butikk, men forbrukerne får i tillegg helt ferske varer og nærhet til jorda. En ulempe er at konseptet kun betjener de som er andelshavere, og den gjennomsnittlige forbruker vil ikke oppleve økt tilgang til økologiske varer.

Verdilevering

I bondestyrte andelslandbruk tar produsenten seg av selve gårdsdriften. Andelseierne kjøper en del av produksjonen og deltar på dugnader og henter varene selv. I forbrukerstyrte andelslandbruk er andelseierne mer involverte. De styrer selv driften (ofte ved ansettelse av en gartner), planlegger sammen hva som skal dyrkes, og det sosiale aspektet er veldig viktig.

Verdikapring

I bondestyrte andelslandbruk er fordelene for produsenten en garantert omsetning til avtalt pris, i tillegg til at andelshaverne også bidrar med arbeidskraft. De skaper en veldig god balanse mellom produksjon og etterspørsel siden det er forbrukerne selv som velger hva de vil dyrke. Andelslandbruk er også et eksempel på salg helt uten mellomledd, og forbrukeren og produsenten sitter derfor igjen med hele verdikapringen. Interessen for andelslandbruk er økende og Telemarksforskning gjennomfører i samarbeid med Oikos et prosjekt som skal avdekke hvilken betydning andelslandbruket kan ha i å øke produksjon og forbruk av økologisk mat. Prosjektet skal fremme utviklingen av andelslandbruk som en viktig omsetnings- og kommunikasjonskanal for økologisk mat (Wright, 2014a).

Oppsummert kan andelslandbruk vurderes slik:

Tabell 8 Andelslandbruk oppsummert

Tett kontakt mellom forbruker og produsent	3
Volum	2
Forutsigbarhet	3

Rettferdig verdikapring	3
Salgsavlastning	3
Sjel og sosialt ansvar	3
Frivillighet	3

4.2.7 Kooperativ

En annen form for andelslandbruk er kooperativer som har blitt et populært konsept for økologiske landbruksvarer de siste årene. Spesielt i København har denne type organisering hatt stor suksess, og norske Oslo Kooperativ er bygget på den samme modellen. Oslo Kooperativ er et medlemseid og medlemsdrevet samvirke for direktesalg av lokalt produserte råvarer, med priser som gagnar både bonden og medlemmene (Kooperativet-Om oss, 2014).

Verdiskaping

Kooperativer er begrenset til å kun betjene sine egne medlemmer og utvalgte produsenter, og medlemmene har ikke anledning til å velge hva slags varer de ønsker i så stor grad som i andelslandbruk. Styrken er at det skapes en god balanse mellom produksjon og etterspørsel siden forbrukerne er direkte koblet til utvalgte produsenter. Kunnskapsdelingen blir høy og forbrukeren får i stor grad en opplevelse i tillegg til produkter.

Verdilevering

I et bonde-kooperativ går flere gårder, med forskjellig type produksjon, sammen om å levere et variert utvalg til andelseierne. Bonde-forbrukerkooperativ fungerer på samme måte, men med en større involvering av forbrukerne. De er aktive i dyrkingen og distribusjonen i form av dugnadsarbeid, og selve konseptet er ofte eid av både forbrukere og produsenter. Oslo Kooperativ er drevet av frivillighet der medlemmene både stiller med arbeidskraft og organiserer salget. Forbrukerne er ikke økonomisk forpliktet til konseptet slik som i andelslandbruk, og de er derfor avhengige av ildsjeler som kan drifte konseptet.

Verdikapring

Som medlem av Oslo Kooperativ kan man hente en pose økologisk/biodynamisk mat annenhver uke hos den lokale avdelingen. Denne koster 200kr og pengene går direkte til produsentene. I tillegg forplikter man seg til å stille opp noen timer i året med innhøsting, pakking av poser osv. For produsentene innebærer kanalen en høy grad av forutsigbarhet både når det gjelder pris og volum. I forhold til andelslandbruk fungerer Oslo Kooperativ som et slags mellomledd, men uten å ta avanse på salget. En utfordring med dette er at en basering utelukkende på frivillighet kan være sårbar.

Konseptet har på kort tid blitt populært, og siden lanseringen i april 2013 har de organisk vokst seg til å bli en kjempesuksess med like mange på venteliste som de har medlemmer. *”Det er veldig i tiden, men jeg tror forretningsmodellen her er like viktig som at maten er kortreist og økologisk. Jeg tror det viktigste er nærheten. Det går i ett med det at alt skal være laget fra bunnen av, og når vi får grønnsaker fra en lokal bonde sitter vi med en bedre følelse rundt middagsbordet”* sier en rådgiver fra Nofima om Oslo Kooperativ (Zoric, 2014).

Oppsummert kan kooperativer vurderes slik:

Tabell 9 Kooperativer oppsummert

Tett kontakt mellom forbruker og produsent	3
Volum	3
Forutsigbarhet	3
Rettferdig verdikapring	3
Salgsavlastning	3
Sjel og sosialt ansvar	3
Frivillighet	3

4.2.8 Oppsummering kanaler

ADK'er skaper, leverer og kaprer verdi på forskjellige måter, men det betyr ikke nødvendigvis at et konsept er bedre enn et annet. Oppsummert i forhold til elementene

de bør ivareta (1 – svak på, 2 – moderat, 3 – sterk på) kan det imidlertid bli lettere å sammenligne ADK'ene:

Tabell 10 ADK'er oppsummert

	Tett kontakt	Volum	Forutsigbarhet	Rettferdig verdikaping	Salgsavlastning	Sjel og sosialt ansvar	Frivillighet	Sum
Bondens marked	3	1	1	2	1	3	2	13
Gårdsutsalg	3	2	1	3	2	3	1	15
Økofestivalen	3	1	1	3	1	3	3	15
Netthandel	1	3	1	2	3	1	1	12
Abonnement	1	2	2	2	3	2	1	13
Spesialbutikker	2	3	1	2	3	2	1	14
Andelslandbruk	3	2	3	3	3	3	3	20
Kooperativ	3	3	3	3	3	3	3	21

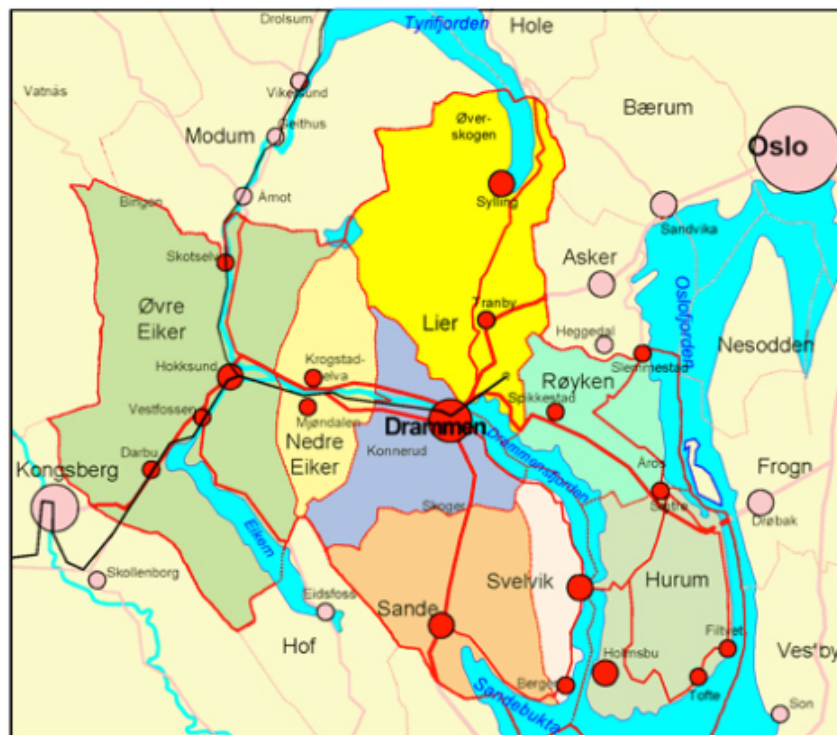
En tett kontakt mellom forbruker og produsent øker kunnskapsdeling som er viktig for å fremme kortreist og økologisk mat. Noen konsepter kan ha en høy grad av kunnskapsdeling, men dette kan gå på bekostning av at produsenten bør bruke tid på det han kan best. På Bondens marked og Økofestivalen må produsentene bruke verdifull tid på å stå på stand og selge varene, tid de heller burde brukt på produksjon. Ved å levere til et mellomledd vil produsentene frigjøre tid, men de vil også miste den direkte kontakten med forbrukerne. Volum og forutsigbarhet er veldig viktig for produsentene, noe som antagelig er årsaken til at så mange velger å selge til grossister selv om verdikapingen er lav. Det optimale for produsenten er om han kan selge alt han dyrker, til minimal salgsinnsats, direkte til forbruker, slik at kunnskapsdelingen og verdikapingen er høy. Konsepter som best ivaretar dette er kooperativer og

andelslandbruk der både produsenten og forbrukeren legger inn en innsats. Forbrukeren får muligheten til å delta i prosessen og får dermed en gunstig pris på varene, og produsenten får hjelp til produksjonen og forutsigbarhet rundt salget. En svakhet ved disse ADK'ene er at de kun når ut til de forbrukerne som er knyttet til konseptet. En annen utfordring er at en høy grad av frivillighet også innebærer stor sårbarhet. Virkeligheten er ikke så svart/hvitt som denne oppstillingen viser, noe som utdypes nærmere i drøftingen. Den gir imidlertid et grunnlag for å vurdere hvilke elementer som eventuell ikke er dekket av de eksisterende ADK'ene i Drammensregionen.

4.3 DP3 - Hvordan dekker eksisterende ADK'er behovet i Drammensregionen?

I Drammensregionen finnes fem ADK'er for økologisk kortreist mat. Tre av disse skaper en direkte kobling mellom produsent og forbruker; Bondens marked, gårdsutsalg og Økofestivalen, mens to alternativer bringer varer til forbrukere indirekte; 123Levert og Solgard Levert. I tillegg til disse kanalene kan forbrukere i Drammensregionen også finne økologiske varer i utvalgte helsekostbutikker og andre småforretninger, men de vil ikke være i fokus her.

4.3.1 Spesielle trekk ved Drammensregionen



Figur 11 Kart over Drammensregionen (Drammen Kommune, 2010)

Drammensregionen omfatter kommunene Drammen, Hurum, Røyken, Lier, Øvre Eiker, Nedre Eiker, Sande og Svelvik. Regionen har 160 000 innbyggere (Fakta om Drammen, 2014) men også umiddelbar nærhet til de 1,5 millioner nordmenn som bor i Stor-Osloregionen (Stor-Osloregionen, 2014). En av fordelene til regionen er at det er kort avstand fra by til land. Det tar bare 10 minutter med bil fra Drammen sentrum til de nærmeste økologiske produsentene, og en ADK kan dermed være i nærhet til både forbrukere og bønder. I tillegg er Drammen et knutepunkt for trafikk. E18 går gjennom byen med trafikanter som ferdes mellom Oslo og Sørlandet, hvorav mange er dagpendlere. Byen er også gjennomfartsåre for trafikanter som skal innover i landet eller videre til Vestlandet. Det er ofte i de største byene ADK'er blir etablert, og en forklaring på dette kan være at forbrukere i byer kan ha et ekstra stort behov for en følelse av tilknytning til landbruket. Spørsmålet er om forbrukere i Drammensregionen føler det samme behovet når avstanden til landet i utgangspunktet er så liten.

4.3.2 Eksisterende ADK'er i Drammensregionen

Bondens marked

Bondens marked i Drammen finner sted på torget ni lørdager i løpet av 2014, der 13 ulike produsenter er representert (Bondens marked Drammen, 2014). Det tilbys et spekter av varer, men disse er alle videreforedledede produkter. Pr i dag finnes det ingen lokale frukt, grønt og bær produsenter som deltar på Bondens marked og grunnen de oppgir er at kanalen egner seg dårlig for sesongvarer.

"Konseptet passer nok bedre for de som driver litt på siden med syltetøy, honning osv, ikke for en produsent med stort volum" (produsent 3)

Siden de er avhengige av å omsette et stort volum i løpet av kort tid blir en salgsdag i måneden for lite til at det er en bærekraftig kanal for produsentene. En annen utfordring er at markedet i Drammen finner sted på torget. En handlewareundersøkelse fra 2013 viser at kjøp av dagligvarer i sentrum har gått ned de siste årene, i takt med sentrumshandelen generelt (Byen Vår Drammen, 2014). De færreste legger handelen av dagligvarer til sentrum, og Bondens marked blir derfor en kanal forbrukere benytter om de er ute etter noe ekstra. Bondens marked i Drammen har imidlertid sett en økning i

omsetningen fra 720.000 i 2012 til 1,3 millioner i 2013 (Odenrud, 2014), men hvor mye av dette som var økologiske varer er uvisst.

Gårdsutsal

Det finnes flere økologiske produsenter i Drammensregionen som selger produkter direkte fra gården, men ingen som utelukkende baserer seg på dette. Kun fire gårdsutsal i Drammensregionen er listet på oversikten til Hanen (Gårdsbutikker Buskerud, 2014) og fire økologiske gårdsutsal finnes på oversikten til Ren Mat (Økoguide for Vestfold, Telemark og Buskerud, 2014). Flere nevner under intervju at de, av egne eller andres erfaringer, vet at det er krevende å bygge opp en god gårdsbutikk som forbrukere vil bruke regelmessig. En av produsentene påpeker at det er snakk om *"tilfeldig salg der man må være tilgjengelig hele tiden"*, og han synes det er flere ulemper enn fordeler med å drive gårdsutsal (produsent 4). De fleste selger gjerne direkte til kunder som ønsker å komme innom, men dette blir i tillegg til andre salgskanaler.

Økofestivalen

Økofestivalen i Sande er den eneste av sitt slag i Norge og er en flott arena for å fremme økologisk og kortreist mat. Om den kan kalles en distribusjonskanal er imidlertid tvilsomt siden det er snakk om en helg i året. En av de intervjuede produsentene mener kanaler som Bondens marked og Økofestivalen er for produsenter som har tid og lyst til å reise rundt og stå på stands.

"Vi har vært med på slike ting før, men nå sier vi konsekvent nei fordi det er for tidkrevende i forhold til inntekten" (produsent 2)

For produsentene er kanskje ikke salget de få dagene så stort, men festivalen innebærer at de kan møte nye forbrukere og danne nye samarbeid som kan føre til økt omsetning på sikt. Festivalen er det eneste lokale alternativet for forbrukere som ønsker å bruke av sin fritid for å fremme lokale og økologiske varer, og dermed et sted man kan "ta tempen" på frivillighetsånden i regionen.

123Levert

Som nevnt finnes det et spekter av nettbutikker som tilbyr dagligvarer. Det er variabelt hvor stort fokuset er på kortreist og økologisk mat, og det er per i dag ingen rene økologiske nettbutikker i Norge. Det finnes flere nettbutikker som leverer til Drammensregionen, men bare en som også har tilholdssted her. 123Levert er en nystartet bedrift med spesielt fokus på frukt og grønt, der mest mulig er kortreist og økologisk (Om 1-2-3 Levert, 2014). Dette er ny kanal flere produsenter har troen på fordi de har tunge aktører og litt kapital i ryggen, og utvalget til forbruker er stort. Ved å kombinere lokale og importerte varer er de i stand til å opprettholde et godt vareutvalg hele året, og de selger både til storhusholdning og til private. 123Levert bruker egne biler og sjåfører slik at de får direkte kontakt med kundene og kan gi en best mulig service, men en svakhet ved konseptet er at forbrukere og produsenter ikke har kontakt. For bøndene representerer 123Levert en kanal som kan håndtere et stort volum og ta seg av salget, men allikevel kutte en del ledd på veien til forbruker. Det blir også tydelig markedsført hvor produktene kommer fra. Det er så langt to økologiske produsenter i Drammensregionen som leverer direkte til 123Levert.

Solgard Levert

En lokal abonnementsordning i Drammensregionen er Solgard Levert. De leverer til flere byer i landet, men har hovedkontor i Sande. Alle råvarene de tilbyr er økologiske, gjerne høstet på en gård i nærheten, og bananer, druer og eksotisk frukt importerer de direkte fra utvalgte økologiske produsenter (Solgard - best på smak, 2014). De har en tydelig økologisk profil og ønsker å være miljøbeviste ved å samle inn brukte kasser til gjenbruk/gjennvinning. Solgard Levert er en del av Øko-kompaniet, en grossist som har importert og formidlet økologiske varer siden 1999. Kombinasjonen av lokale leverandører og import sikrer at Solgard Levert kan møte etterspørselen og tilby kundene varer utover det som er i sesong. Ulempen er at det ikke er noe kontakt mellom forbruker og produsenter, og bøndene som leverer varer til konseptet kan forbli anonyme. Flere produsenter opplyste at de leverer til Øko-kompaniet fordi de kan motta store volum og dermed avlaste og redusere risikoen til bøndene.

4.3.3 Udekket behov i Drammensregionen

Oversikten over hvilke elementer de ulike ADK'ene ivaretar kan også brukes til å si noe om hva Drammensregionen mangler:

Tabell 11 ADK'er oppsummert for Drammensregionen

	Tett kontakt	Volum	Forutsigbarhet	Rettferdig verdikaping	Salgsavlastning	Sjel og sosialt ansvar	Frivillighet	Sum
Bondens marked	3	1	1	2	1	3	2	13
Gårdsutsalg	3	2	1	3	2	3	1	15
Økofestivalen	3	1	1	3	1	3	3	15
Netthandel	1	3	1	2	3	1	1	12
Abonnement	1	2	2	2	3	2	1	13
Sum element	11	9	6	12	10	12	8	
Spesialbutikker	2	3	1	2	3	2	1	14
Andelslandbruk	3	2	3	3	3	3	3	20
Kooperativ	3	3	3	3	3	3	3	21

Verdien i linjen "sum element" beskriver i hvor stor grad et element er ivaretatt gjennom de eksisterende kanalene i regionen. At salget er forutsigbart er helt klart et område som eksisterende ADK'er ikke dekker godt nok i dag. Dette stemmer godt overens med tilbakemeldinger fra intervjuene der produsentene nevnte forutsigbarhet som en årsak til at de selger til grossist isteden for via en ADK. Dette henger ofte sammen med hvor stor grad av frivillighet konseptet inneholder, noe man også ser lite av i regionen. Høy grad av involvering innebærer at forbrukere i større grad forplikter seg til å kjøpe varer, og dette bidrar igjen til å øke forutsigbarheten for produsenten. Konsepter som i større grad kan håndtere store volum og ivareta salgsfunksjonen for

bøndene er også noe regionen mangler. De fleste produsenter verken kan eller ønsker å ivareta salgsfunksjonen helt selv, og selv om både 123Levert og Solgard Levert tar hensyn til dette, skaper de også avstand mellom produsent og forbruker.

Et sentralt spørsmål er om produsentene synes det er behov for en ny ADK i regionen. Nesten alle som har blitt intervjuet er positive til en ny kanal, men de legger vekt på at den i så fall er nødt til å kunne håndtere store volum og avlaste bondens salgaktiviteter om det skal være en konkurrent til grossistene. Akkurat hva slags ADK som ville fungere best er det forskjellige meninger om, men samtlige har vært positive til at denne oppgaven tar for seg problemstillingen. Telefonintervjuene med lokale produsenter av økologisk frukt, grønt og bær avdekket at omtrent halvparten i dag selger til dagligvarehandelen via grossist. De nest største kanalene var helsekostbutikker og Øko-kompaniet. I tillegg selger de fleste rett fra gården om det etterspørres, men det er få som har laget en egen gårdsbutikk.

”Jeg hadde kjøpt mer økologisk selv, om det var mer tilgjengelig”

- produsent 1

5. Drøfting

Virkeligheten er som nevnt mer komplisert enn det teoretiske rammeverket kan forklare. Den konseptuelle modellen og de syv elementene gir en forenklet oversikt over ulike ADK'er, men de kan ikke direkte gi svar på problemstillingen. Et vesentlig spørsmål er om de eksisterende kanalene er egnet til å øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer, eller om introduksjon av en ny kanal er nødvendig? Hvis en ny kanal er løsningen, hvilke elementer er det da viktig at den inneholder, og hva er konsekvensene av å velge ulike konsepter? Og hvilket alternativ vil være best egnet for Drammensregionen?

5.1 Kjært barn har mange navn

Denne oppgaven har valgt å konsentrere seg om lokale økologiske landbruksvarer, men en ADK behøver ikke nødvendigvis å ha akkurat dette fokuset. Beskrivelser som ren, lokal, kortreist, fersk, økologisk, sunn og kvalitetsmat brukes ofte om hverandre, og forbrukere flest skiller ikke mellom de. Noen kanaler har et bredt spekter av matvarer

der kriteriet er at de skal være kortreiste, mens andre konsentrerer seg om sesongvarer. Noen har utelukkende økologiske varer, både lokale og importerte, mens andre har en blanding av økologiske og konvensjonelle. Under intervjuet påpekte Oikos at ADK'er er populære selv om de er nisjekonsepter, men at det er forskjellige motivasjoner for å bli med. Ofte fremmes først og fremst matkvaliteten og smaken, og at råvarene er økologiske er en slags bonus. Når de har økodemoer i dagligvarebutikker, spesielt i Østlandsområdet, merker de at det er økende interesse for hvor maten kommer fra og hvordan den er laget, og folk er mer bevisste enn før. Folk ønsker en forbindelse til matproduksjon igjen og velger ADK'er fordi de er en motvekt til det industrialiserte landbruket og makten til dagligvarekjedene. Uavhengig av hva slags varegruppe ADK'ene formidler er fellesnevneren for de alle at de ønsker å fremme småskala produsenter og kvalitetsmat.

5.2 Nå massene eller preke til menigheten?

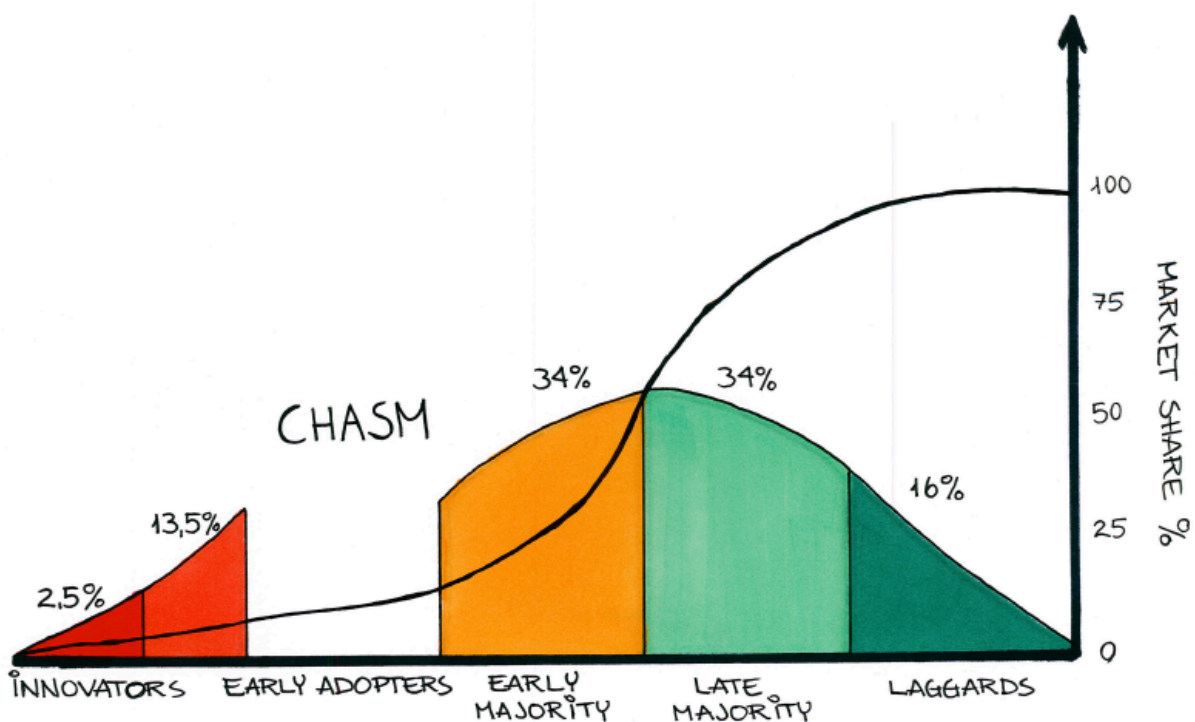
Analysen av de forskjellige ADK'ene viser at er store variasjoner i hvor tett forbrukere og produsenter er koblet. Graden av forpliktelse fra forbrukernes side påvirker ofte hvor mange kunder konseptet potensielt kan nå ut til. I løse koblinger, som butikker, står kundene fritt til å velge om de vil bruke kanalen, men det betyr også at man ikke utelukker noen. Disse kanalene har i realiteten ingen begrensninger på volumet de potensielt kan omsette, noe som er et viktig aspekt for produsentene. Det innebærer også at de ikke har noen begrensninger på antall produsenter som kan levere til konseptet. Dette kan føre til et bredere vareutvalg som igjen kan føre til at kanalen kan nå flere kundesegment. Ved å henvende seg til massene kan en ADK bidra til å øke kunnskapen om lokal og økologisk mat i samfunnet. Dette er en viktig faktor for å øke forbrukernes betalingsvillighet for disse varene, for som Jervell og Borgen (2004) poengterer er det kvalitet alternative kanaler har fokus på, ikke konkurranse på pris. Det er et paradoks at et rikt land som Norge har så lav betalingsvillighet for mat, og realiteten er at mange forbrukere mangler kunnskap om hvorfor de skal vurdere etter andre kriterier enn pris. Dette er en spesiell stor utfordring for økologiske varer.

"Det er jo merkelig at det konvensjonelle landbruket kun har eksistert de siste 100 årene, men det er det økologiske som må bevise at det har en bedre kvalitet"

- produsent 3

I tettere koblinger, som andelslandbruk, henvender konseptet seg til forbrukere som allerede har en større tilbøyelighet til å velge lokale og økologiske matvarer. Disse forbrukerne er også i større grad villige til å dele risikoen med produsentene i bytte mot gode råvarer. Ved at forbrukerne forplikter seg til konseptet, i form av å bruke fritid eller forhåndskjøpe en andel av produksjonen, vil inntekten til produsenten bli forutsigbar. Dette er en viktig faktor for alle bønder, spesielt de som produserer frukt, grønt og bær som ikke er lagringsvare. I Norge har vi korte sesonger, og det å være sikker på at produktene blir omsatt er en viktig faktor i konkurransen med import.

Det er viktig å vite hva slags type kunder det er mulig å tiltrekke som brukere av en ny ADK. Dette kan illustreres ved hjelp av Rogers modell (Byers et al., 2011, s.271) for hvordan en innovasjon spres i markedet:



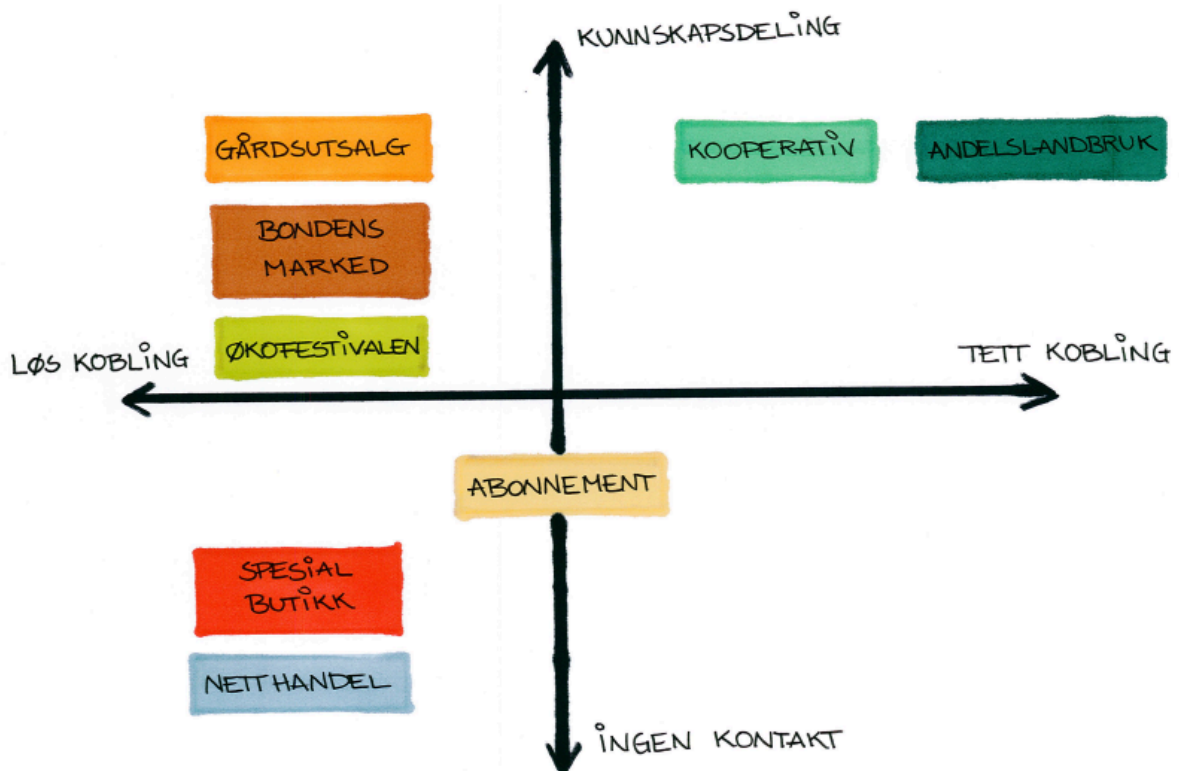
Figur 12 Diffusjon av en innovasjon (fritt etter Rogers)

Siden økologisk mat fremdeles er en nisje, med en markedsandel på kun 1,1 % i dagligvaren (Statens Landbruksforvaltning, 2013), vil det være vanskelig å nå massene (early majority) på dette tidspunktet. ADK'er som salgskanal kan også sies å være en nisje siden dagligvarehandelen dominerer 99 % av markedet (NOU 2011:4). Tette koblinger med kundegrupper som allerede har en interesse for disse varene kan derfor være et fornuftig alternativ. Ved å preke til menigheten (innovators og early adopters),

og oppmuntre og involvere ildsjelene som allerede eksisterer, kan disse bli gode ambassadører for å engasjere hele samfunnet. Man kan da senere klare å krysse det Rogers kaller "the chasm", som er kløften mellom å nå menigheten og massene. Et annet argument i favør av ADK'er med tette koblinger er at dette er et element som ikke er dekket av eksisterende kanaler i Drammensregionen i dag.

5.3 Kan eksisterende ADK'er øke omsetningen?

En måte å øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer er at eksisterende kanaler økes i omfang, men her ligger det visse utfordringer. Om Bondens marked hadde utvidet antall dager ville dette bli for tidskrevende for produsentene. Gårdsutsalg kunne blitt en bedre kanal om de markedsføres mer, men det er vanskelig å endre forbrukernes villighet til å reise langt for et mindre utvalg, og det krever stor innsats fra produsentene. Økofestivalen finner sted en gang i året og kan derfor ikke regnes som en stabil distribusjonskanal. 123Levert og Solgard Levert har begge kapasitet til å kunne øke omsetningen, men de vil da også sitte igjen med en del av verdikapringen.



Figur 13 ADK'ers grad av kunnskapsdeling og kobling

Som figuren på forrige side viser, mangler regionen en kanal som skaper en tett kobling mellom forbruker og produsent der kunnskapsdelingen er stor. Det er rom for en ADK som er drevet av ildsjeler som ønsker å skape forutsigbarhet for lokale bønder og øke bevisstheten for lokale økologiske råvarer. Det finnes pr i dag ingen konsepter med et aspekt av frivillighet der forbrukerne direkte er med på å redusere risikoen til produsentene. På spørsmål om det er noe regionen mangler, er svaret fra Fylkesmannen klart: *"ja absolutt, det er ikke mange tilbudene her. Nå må man reise rundt for å finne alt man trenger, det hadde vært lettere om alt var samlet et på alt sted"*.

5.4 Nå massene – Spesialbutikk

En spesialbutikk kan være en god avlastning for produsentene der kanalen vil ta seg av salg og markedsføring, mens bøndene kan konsentrere seg om å dyrke. En butikk vil være en kanal som kan nå massene ved å tilby et godt utvalg, gode åpningstider og ingen krav om forpliktelse fra forbrukernes side. Ulempen med en kommersiell butikkmodell er at salget vil være uforutsigbart, og uten et element av frivillighet vil konseptet og produsentene bli nødt til å ta hele risikoen. Det finnes ingen spesialbutikker for lokale eller økologiske landbruksvarer i Drammensregionen. CC Naturkost er det eneste stedet man tidligere kunne finne lokal frukt og grønt hver fredag (fra Øko-kompaniet), men de så seg dessverre nødt til å fjerne tilbudet på grunn av for mye svinn. Drammensregionen er et område med mange innbyggere og gjennomreisende, så markedet burde være der for en spesialbutikk. Norge har imidlertid en svært høy butikk tetthet sammenlignet med andre europeiske land (NOU 2011:4) og dette betyr også at konkurransen er høy. Kombinert med nordmenns lave betalingsvillighet for mat kan det bli vanskelig å ta markedsandeler fra lavpriskjedene.

Det finnes imidlertid rom for variasjon i forretningsmodellen til et utsalgssted for lokale økologiske matvarer. Med ulikt innslag av de ulike elementene kan forretningsmodellen bedre tilpasses for å overkomme ulempene. Øvre Eiker kommune, ved landbrukssjef Anne Bjørg Rian, har nylig gjennomført et forprosjekt for en Gårdsbutikk i Hokksund sentrum. Utgangspunktet er en tradisjonell forretningsmodell for en butikk, men de legger vekt på at butikken skal ha noe mer enn dagligvarebutikkene. Gårdsbutikken skal ha lokale produkter, matservering, arrangementer, mulighet for matvarebestilling via internett, en form for kundemedlemskap, videreforedling, og ha varekunnskap og

kundebehandling i fokus (Kristoffersen, 2014). Dette konseptet vil være et godt tilskudd til regionen, men kreve store investeringer i lokaler, kjøkken og ansatte. Forprosjektet antar at tilgangen på kapital ved oppstart bør tilsvare kostnader for 1-2 års drift (Kristoffersen, 2014), men det er stor usikkerhet knyttet til om investeringen vil gi avkastning. Det kan bli vanskelig å finne investorer som er villige til å satse på et slikt konsept dersom hovedfokus skal være på andre verdier enn effektivitet og profitt. En utfordring er at forbrukerne som ikke er medlemmer blir redusert til passive kunder og salget vil derfor være veldig uforutsigbart. Om ikke omsetningen blir tilfredsstillende vil konseptet selv måtte dekke alle kostnader forbundet med svinn og tapte inntekter. Veien videre er ikke avklart:

”Når forprosjektet nå er ferdig, er det i prinsippet opp til en interessent å overta konseptet og etablere det i tråd med kommunens ambisjoner”

(Kristoffersen, 2014, s.22)

Det har blitt avklart at det ikke er grunnlag for et felles eierskap blant lokale matprodusenter, og Øvre Eiker kommune skal ikke være eier. En lokal gårdeier har imidlertid meldt interesse for å leie ut lokaler til Gårdsbutikken, og et hotell har meldt interesse for å etablere butikken i sine nåværende lokaler.

De fleste produsentene som ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven er positive til et eget utsalgssted for lokale produkter, men har ikke stor tro på tilfeldig salg. De mener det er en stor utfordring å redusere svinn, og om en kanal skal fungere bør man knytte til seg kundene og gjøre utsalgsstedet til et slags knutepunkt for flere aktører.

5.5 Preke til menigheten – Andelslandbruk og Kooperativ (CSA)

En form for ”community supported agriculture” (CSA) vil være et alternativ som i større grad knytter forbrukerne til produsentene og skaper forutsigbarhet. Forbrukere som benytter et slikt konsept er allerede engasjerte, og vil ha større tilbøyelighet til å være med å dele risikoen til produsenten. Kunnskapsdelingen vil også bli høy blant likesinnede forbrukere. Som nevnt tidligere kan disse konseptene deles inn i bondestyrt eller forbrukerstyrt andelslandbruk og bonde-kooperativ eller bondeforbrukerkooperativ.

5.5.1 Andelslandbruk

Andelslandbruk har den tetteste formen for kobling der forbrukerne forplikter seg økonomisk før produksjonen starter. I hvor stor grad forbrukerne er involvert bestemmes av om andelslandbruket er bondestyrt eller forbrukerstyrt. Bondestyrte andelslandbruk tar utgangspunkt i en eksisterende produsent som selger andeler av årets avling til medlemmene. Intervjuene av produsenter i Drammensregionen avdekket at ingen av dagens produsenter har ønske om å starte andelslandbruk. Det vil derfor ikke være grobunn for et bondedrevet andelslandbruk i regionen, så sant det ikke dukker opp en ny produsent med interesse for et slikt konsept.

Et forbrukerstyrt andelslandbruk, der en gruppe forbrukere går sammen om å leie jord og eventuelt ansette en gartner, vil imidlertid være aktuelt. Under arbeidet med oppgaven har flere meldt interesse for å bli andelseiere i et lokalt andelslandbruk. Dette er i tråd med hva Oikos observerer da de i en artikkel i april (Devik, 2014) melder at det er flere andelslandbruk som har ventelister, spesielt Øverland gård i Bærum som er det nærmeste andelslandbruket til Drammen. Artikkelen påpeker også at etterspørselen etter lokal økologisk mat er høyere enn det SLF har målt siden statistikken ikke omfatter andelslandbruk:

”Både andelslandbrukene og initiativ som Kooperativet SA, er tendenser som vitner om enda større etterspørsel og interesse for økologisk norsk mat enn det som kommer frem i statistikken” (Devik, 2014)

Et annet tegn på økt etterspørsel er at Oikos også registrerer flere nye initiativ. Denne vinteren har de holdt informasjonsmøter om andelslandbruk i fem norske byer, der Drammen var en av de (Devik, 2014). Naturvernforbundet i Buskerud er pågangsdriver for å starte et lokalt andelslandbruk, og via sine nettsider oppfordrer de interesserte forbrukere eller bønder å ta kontakt (Carlsen, 2014). Det finnes ingen fasitsvar på hvor mange medlemmer et andelslandbruk må ha før oppstart. Alexandra Devik i Oikos mener det viktigste er at det er samsvar mellom tilgjengelige ressurser (areal osv) og interesserte mennesker, og at det ikke er noe i veien for å ha et andelslandbruk med 10 medlemmer eller 350. Hun presiserer at det også er av betydning at andelslandbruket ikke blir for stort siden det er viktig at alle har litt eierskapsfølelse og tilhørighet til

prosjektet. På spørsmål om det kan være rom for mer enn et andelslandbruk i Drammensregionen svarer hun:

"Ja det vil jeg anta! Men det er viktig å lodde stemningen og få en oversikt over etterspørselen i området. Det kan jo være at man starter med ett. Men at det over tid, når flere hører om det og flere forbrukere begynner å tenke i nye baner, at det lett kan starte flere."

- Alexandra Devik i Oikos

Med 160.000 innbyggere i Drammensregionen vil det være sannsynlig å tro at det finnes nok potensielle andelseiere. I forhold til problemstillingen om å øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer vil et forbrukerstyrt andelslandbruk kun øke tilgangen for noen utvalgte forbrukere. Det vil heller ikke kunne øke omsetningen for nye produsenter som måtte komme til. En måte å få bukt med dette på er å se på mulige hybridløsninger.

5.5.2 Kooperativ

Kooperativer handler om samarbeid mellom produsenter, kalt bonde-kooperativ, eller mellom forbrukere og produsenter, kalt bonde-forbrukerkooperativ. Disse representerer også tette koblinger, men ikke like økonomisk bindende som i andelslandbruk. I bonde-kooperativer er det produsentene som er initiativtakere og danner et samarbeid for produksjon og/eller salg av varer til medlemmer. På denne måten kan de tilby et mer variert utvalg. Bonde-forbrukerkooperativ er også et samarbeid mellom flere produsenter, men her er medlemmene mer involvert i dyrking, distribusjon og som medeiere. I forhold til andelslandbruk vil kooperativer være nesten like forutsigbare, og de vil være en salgskanal for flere enn en produsent. Intervjuene viste imidlertid at det kan bli en utfordring å finne nok lokale økologiske produsenter til å starte et kooperativ i Drammensregionen. Blant produsenter av frukt, grønt og bær finnes det ca fire-fem som kunne vært aktuelle, derav tre i dag leverer til Oslo Kooperativ. Spørsmålet er om de kan levere til to kooperativer, eller om Oslo Kooperativ kan avse dem. For å starte et kooperativ i Drammensregionen hadde en mulighet vært å holde medlemsantallet lavere enn de har i Oslo for å sørge for at alle medlemmene får nok varer. En annen løsning er å utvide det geografiske området eller produktspekteret.

I likhet med de norske andelslandbrukene har også Oslo kooperativ blitt tatt godt imot hos forbrukerne. Etter oppstarten i april 2013 hadde de ved utgangen av året 654 medlemmer og ytterligere 660 på venteliste (Årsmelding Kooperativet AS 2013). Dette vitner om en stor interesse for alternative distribusjonskanaler, og nærheten til Oslo burde tilsi at det finnes interesse også i Drammensregionen.

Høsten 2013 arrangerte Vestre Slidre Bonde- og Småbrukarlag studietur til Frankrike med fokus på andelslandbruk og kooperativer som driftsmetode og omsetningsform (Tonnaer, 2014). En av produsentene som ble intervjuet til denne oppgaven deltok på studieturen og likte en form for bonde-kooperativ de besøkte der. Konseptet besto i at ca 5-10 produsenter, med forskjellig vareutvalg, gikk sammen for å selge varene sine fra et felles lokale. Det er en kjent utfordring er at produsentene ikke selv har tid til å selge, og i dette konseptet kunne de velge om de ville selge selv (og beholde 90 % av inntekten) eller bli med å spleise på en ansatt salgshjelp (og beholde 70 %). Det offentlige bidro med billige lokaler for å redusere risikoen til produsentene ytterligere. Dette er et konsept han tror kunne fungert også i Drammensregionen.

"I Norge er det flere og flere andelslandbruksgrupper. Tilsvarende ordninger er det absolutt muligheter for å overføre til Norge da vi allerede har bygd opp kontaktnett mellom forbruker og bonde i fora som Bondens Marked og det finnes mere interesse i spesielt bynære strøk for lokal, usprøytet mat" (Tonnaer, 2014)

5.6 Kan man få i pose og sekk?

En form for spesialbutikk vil kunne nå massene, men tette koblinger som andelslandbruk og kooperativer er mer forutsigbart. Så hvorfor ikke velge begge? Med et begrenset antall økologiske produsenter vil et forbrukerstyrt andelslandbruk se ut til å være det mest aktuelle alternativet for å øke omsetningen i Drammensregionen. Dette kan være et sted å starte, og hvis andelslandbruket er i stand til å overprodusere kan disse varene for eksempel selges via et eget utsalgssted, supplert med andre lokale varer. Et annet alternativ er at overproduksjonen slås sammen med varer fra andre produsenter og selges til medlemmer gjennom en form for kooperativ. For å minske risikoen ved oppstart av en ny ADK maksimalt, vil det være fornuftig å gå for det sikreste kortet først. Andelslandbruk representerer en forutsigbar omsetning, og om dette

fungerer kan et kooperativ være neste skritt. Den mest usikre omsetningen, tilfeldig salg via en spesialbutikk, kan komme som et biprodukt av de andre konseptene. Grep kan også tas for at en butikk kan ha en sterkere kobling mellom forbrukere og produsenter enn de tradisjonelt har.

I England finnes det flere eksempler på systemer for salg av lokale matvarer, hjulpet frem av organisasjonen "Making local food work" (Who we are, 2014). Et godt eksempel på et kooperativ som har samlet ulike salgskanaler og andre funksjoner er "Organiclea" i Øst-London (About Organiclea, 2014). De produserer matvarer og planter de selger via en markedsbod, abonnementsordning og en kafé, i tillegg til å holde kurs i dyrking og matlaging. Denne kombinasjonen av funksjoner er noe flere respondenter har trukket frem som viktig for en ADK;

"Folk har individuelle behov, og det er ikke alle som vil "ta til takke" med det de får i en abonnementspose. Hvis folk kunne bestille varer/pose på internett, og hente det i butikken, kunne de supplere med andre varer de ønsker i tillegg. Da får man solgt både det som er i sesong, og tilfredsstilt de som ønsker å velge litt selv"

- produsent 3

Denne oppgaven har så langt lagt vekt på at det er privatpersoner som er kunden, men ADK'er kan også selge direkte til restauranter og andre storkjøkken. Dette vil medføre enda større forutsigbarhet og muligheter for å omsette større volum. Variasjon og fleksibilitet gir ADK'er større sjanse for å lykkes, og til å kunne bidra til å øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer. Fylkesmannen påpekte også dette under intervjuet:

"Det finnes ikke nødvendigvis en optimal kanal, men det bør finnes flere utsalgssteder som butikker, fra gårder, via samarbeid, 123levert, kooperativer og ulike former. Da vil de som i dag distribuerer få konkurranse og komme etter"

6. Oppsummering og Konklusjon

Økologiske produsenter møter en del utfordringer, og en av disse er helt klart distribusjon og salg. Å omsette lokale økologiske landbruksvarer er ikke lett med tanke på makten dagligvarebransjen har i Norge. Her spiller alternative distribusjonskanaler en viktig rolle, og hensikten med denne oppgaven har vært å svare på hvordan disse kanalene kan bidra til å øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer i Drammensregionen.

Denne forskningen ledet til identifisering av syv elementer en ADK bør ha for å skape verdi:

- Tett *kontakt* mellom forbruker og produsent
- Kunne omsette et tilfredsstillende *volum* for å være et alternativ til grossist
- Skape *forutsigbarhet* for produsent og forbruker
- Sikre en *rettferdig verdikapring*
- Representere nødvendig *salgsavlastning* for produsentene
- Ha mer *sjel og sosialt ansvar* enn tradisjonelle kanaler
- Ha et innslag av *frivillighet* for å minske risikoen til produsentene

En analyse av åtte ulike ADK'er, hvorav fem er representert i Drammensregionen i dag, avdekket at regionen har behov for en kanal som kan ivareta *volum, forutsigbarhet og frivillighet*. Dette er bekreftet gjennom tilbakemeldinger fra produsentene som ble intervjuet, samt via andre kilder.

Ingen av de eksisterende kanalene i regionen kan økes i omfang uten at dette skaper nye utfordringer, mulig med unntak av 123 Levert og Solgard Levert. Det beste alternativet vil derfor være å introdusere en ny kanal som spesialbutikk, andelslandbruk eller kooperativ. Siden lokal økologisk mat fremdeles er en nisje bør en ADK dra nytte av forbrukere som allerede har en interesse og engasjement for temaet. Her er andelslandbruk og kooperativer best egnet siden de skaper en forpliktende kontakt mellom forbruker og produsent, som både gir forutsigbarhet og drar nytte av frivillighet. En utfordring for et kooperativ er at antallet aktuelle økologiske produsenter i regionen muligens er for lavt. Et forbrukerstyrt andelslandbruk vil derfor være det alternativet

som raskest kan øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer i Drammensregionen.

6.1 Råd til videre forskning

Denne oppgaven, noe på grunn av sin tidsbegrensning, gir et godt grunnlag for videre forskning. Som nevnt tidligere vil et naturlig neste steg være å gjennomføre undersøkelser blant forbrukere. En avdekking av det faktiske behovet til forbrukere i Drammensregionen kan gi ny innsikt i hvordan man best kan øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer. Eventuelt kan det styrke funnene i denne forskningen.

Denne forskningen konsentrerer seg om Drammensregionen, men den samme metoden kan brukes på andre regioner eller nasjonalt. Et interessant spørsmål som melder seg er hvorfor våre naboland har en høyere andel av økologisk produksjon og omsetning enn oss? Å undersøke hvordan ADK'er har påvirket situasjonen i andre land kan gi kunnskap som kan overføres til lokale case.

Innhenting av primærdata om de ulike ADK'ene ble ikke ansett som nødvendig for denne oppgaven, men her kan det ligge informasjon som kan gi ny innsikt.

Dybdeintervju med gründere og medlemmer av ulike konsepter kan gi en bedre forståelse av hva deres motivasjon for deltakelse er. Denne informasjonen kan brukes i arbeidet med å rekruttere nye kunder og medlemmer.

6.2 Avsluttende refleksjoner og veien videre

Ideelt sett bør et andelslandbruk bare være første skritt på veien mot å øke folks tilgang på lokale landbruksvarer. Ideologiene bak de fleste ADK'er handler om å gå bort fra effektivitet og profitt som mål på suksess. Kvalitet skal bygges langsomt, og det gjelder også distribusjonskanalene som bør startes i det små, og heller vokse organisk og utvides med tiden. På denne måten kan man skape et robust system for lokal matforsyning uten store, risikofylte investeringer. Om andelslandbruk er det beste førsteskrittet for Drammensregionen vil tiden vise, og den eneste måten å finne ut det på er å prøve i praksis!

Bibliografi

- About Organiclea*. (2014). Tilgjengelig fra: <http://www.organiclea.org.uk/about/> (lest 28.04.2014).
- Andelslandbruk i Norge*. (2014). Tilgjengelig fra: http://andelslandbruk.origo.no/-/page/show/3555_andelslandbruk-i-norge (lest 11.02.14.).
- Austvoll, H. (2012). Vi er alle bønder. *Bier, blomster, bønder og business*: 26-29.
- Bondens marked Drammen*. (2014). Tilgjengelig fra: <http://www.bondensmarked.no/lokallag/drammen/> (lest 14.04.2014.).
- Byen Vår Drammen. (2014). Statusrapport Drammen sentrum. 39 s.
- Byers, T. H., Dorf, R. C. & Nelson, A. J. (2011). *Technology Ventures - from idea to enterprise*. 3 utg. International Edition: McGraw-Hill 680 s.
- Carlsen, R. (2014). Økologisk andelslandbruk i Buskerud. Tilgjengelig fra: <http://naturvernforbundet.no/buskerud/nyheter/oekologisk-andelslandbruk-i-buskerud-article31080-1264.html> (lest 25.04.14.).
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43: 354-363.
- Debio portal. (2014). Tilgjengelig fra: https://portal.debio.no/ACM/faces/form/portal/login/home_portallogin.jsp?loadpage=partnercertsearch&language_sid=18 (lest 08.05.2014.).
- Devik, A. (2014). Kunder i kø for økoverer. Tilgjengelig fra: <http://www.oikos.no/aktuelt/kunder-i-ko-for-okoverer.aspx> (lest 25.04.14.).
- Drammen Kommune. (2010). *Kart over Drammensregionen*. Tilgjengelig fra: <https://www.drammen.kommune.no/Om-kommunen/fakta/Kart-over-Drammensregionen/> (lest 14.04.14.).
- Fakta om Drammen*. (2014). Tilgjengelig fra: <https://www.drammen.kommune.no/no/Om-kommunen/fakta/> (lest 14.04.2014.).
- Flaten, O., Lien, G., Ebbesvik, M., Koesling, M. & Valle, P. S. (2005). Risiko og risikohandtering i økologisk jordbruksproduksjon. *NILF-rapport 2005:4*. Oslo. 210 s.
- Flaten, O., Veidal, A. & Svennerud, M. (2007). Bondens marked-en attraktiv markeds kanal for nyskapende nisjeprodusenter? *NILF-rapport 2007:4*. Oslo. 184 s.

- Forsberg, E. M., Leisner, M., Leivestad, P. & Tollefsen, K. R. (2014). Urbant landbruk - Bærekraftig, synlig og verdsatt, 2014:1. Oslo: Landbruksavdelingen ved Fylkesmannen i Oslo og Akershus 56 s.
- Fylkesmannen i Buskerud. (2009). *Økologisk handlingsplan 2010-2015*. Drammen. 13 s.
- Gårdsbutikker Buskerud*. (2014). Tilgjengelig fra: <http://www.hanen.no/utforsk/32/buskerud> (lest 29.01.14.).
- Huso, B. (2013). Anbefaler tiltak for å styrke privat økologisk forbruk. Tilgjengelig fra: <https://www.slf.dep.no/no/miljo-og-okologisk/okologisk-landbruk/tilskudd-til-utviklingstiltak/anbefaler-tiltak-for-å-styrke-privat-økologisk-forbruk> (lest 09.04.14.).
- Hva er andelslandbruk?* (2012). Tilgjengelig fra: http://www.andelslandbruk.origo.no/-/page/show/3554_hva-er-andelslandbruk?ref=checkpoint (lest 15.01.14.).
- Hva er Bondens marked?* (2014). Tilgjengelig fra: <http://www.bondensmarked.no/2013/07/hva-er-bondens-marked-3/> (lest 04.02.14.).
- Jervell, A. M. & Borgen, S. O. (2004). New marketing channels for food quality products in Norway. *Food Economics - Acta Agriculturae Scandinavica, Section C*, 1 (2): 108-118.
- Jørgensen, S. & Tynes Pedersen, L. J. (2013). *Ansvarlig og Lønnsom, strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. 1 utg., b. 1: Cappelen Damm AS. 267 s.
- Kooperativet-Om oss*. (2014). Tilgjengelig fra: <http://kooperativet.no/om-ok/organisasjonen/> (lest 11.02.14.).
- Kristoffersen, T. S. (2014). Rapport Forprosjekt Gårdsbutikk i Hokksund. Kongstanken AS. 29 s.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58: 726-735.
- Nilsen, S. S. (2013). Hvor går øko veien? Tilgjengelig fra: <http://veksthus.lr.no/fagartikler/20950/> (lest 16.01.14.).
- NOU 2011:4. *Mat, makt og avmakt- om styrkeforholdene i verdikjeden for mat*. Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning, 128 s.
- Odenrud, S. (2014). Doblet salget. Tilgjengelig fra: <http://www.dt.no/pluss/doblet-salget-1.8285207> (lest 11.02.14.).
- Oikos. *Hvorfor økologisk?* (Hefte) Oslo. 16 s.
- Oikos. (2011). Brekks vurdering av forbrukertrender. Tilgjengelig fra: <http://www.renmat.no/newsread/page.aspx?docid=12259> (lest 20.01.14.).

- Om 1-2-3 Levert. (2014). Tilgjengelig fra: <http://www.123levert.no/om-oss> (lest 30.01.14.).
- Om Økofestivalen. (2014). Tilgjengelig fra: http://www.okofestivalen.no/?page_id=7 (lest 29.01.14.).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 281 s.
- Ramian, K. (2007). *Casestudiet i praksis*. 1 utg., b. 1. Århus: Academica. 199 s.
- Renting, H., Schermer, M. & Rossi, A. (2012). Building Food Democracy: Exploring Civic Food Networks and Newly Emerging Forms of Food Citizenship. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 19 (3): 289-307.
- Roshauw, F. (2013). Folk flest bryr seg ikke om økologisk mat. Tilgjengelig fra: <http://www.nationen.no/tunmedia/folk-flest-bryr-seg-ikke-om-okologisk-mat/> (lest 03.02.14.).
- Rådet for Drammensregionen. (2010). Sluttrapport Økoløft i Drammensregionen 2008-2010. 22 s.
- Rådet for Drammensregionen. (2012). *Den økologiske salatbaren, Statens hus i Drammen*. Sande.
- Sandal, J.-U. (2008). Et nordisk perspektiv på sosialt entreprenørskap. *CSE Årsrapport 2008*: 113-128.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15): 1699-1710.
- Skogaker Holm, T. (2013). Endelig økobutikk i Steinkjer. *Økologisk landbruk. Tema samarbeid*, 3 (Årgang 32): 20-21.
- Smith, D. (2010). *Exploring Innovation*. 2. utg. Berkshire: McGraw-Hill Education. 330 s.
- Soil Association. (udat). *A Share in the Harvest - An action manual for community supported agriculture*, 2. utg. Bristol. 47 s.
- Solgard - best på smak. (2014). Tilgjengelig fra: <http://www.solgardlevert.no> (lest 30.01.14.).
- Statens Landbruksforvaltning. (2013). *Produksjon og omsetning av økologiske landbruksvarer - Rapport for 2013, 2014:8*. 122 s.
- Stokke, J. (2013). Kommunalt engasjement i Økofestivalen. Tilgjengelig fra: <http://www.sandeavis.no/nyheter/kommunalt-engasjement-i-okofestivalen-1.7746801> (lest 20.01.14.).

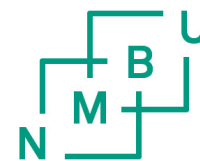
- Stor-Osloregionen. (2014). Tilgjengelig fra: <http://no.wikipedia.org/wiki/Stor-Osloregionen> (lest 14.04.2014.).
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194
- Terragni, L., Torjusen, H. & Vittersø, G. (2009). The dynamics of alternative food consumption: contexts, opportunities and transformations. *Anthropology of food (Online)*, S5 (Special issue: Can consumers save the world?). Tilgjengelig fra: <http://aof.revues.org/6400> (lest 01.04.14.).
- Thilmany, D., Conner, D., Curtis, K., Liang, K., Mulik, K., J, O. H., Sullins, M. & Woods, T. (2013). Researching market and supply-chain opportunities for local foods systems: Setting priorities and identifying linkages. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 3 (4): 131-137.
- Tonnaer, Y. (2014). Lære av alternative omsetningskanaler i Frankrike? Tilgjengelig fra: http://andelslandbruk.origo.no/-/bulletin/show/821276_laere-av-alternative-omsetningskanaler-i-frankrike?ref=checkpoint (lest 28.04.2014.).
- Venn, L., Kneafsey, M., Holloway, L., Cox, R., Dowler, E. & Tuomainen, H. (2006). Researching European 'alternative' food networks: some methodological considerations. *Area*, 38 (3): 248-258.
- Verhaegen, I. & Van Huylenbroeck, G. (2001). Costs and benefits for farmers participating in innovative marketing channels for quality food products. *Journal of Rural Studies*, 17: 443-456.
- Wemundstad, B. (2014, 22. januar). Handleposene levert på døra. *Byavisa Drammen*, s. 8-9.
- Who we are. (2014). Tilgjengelig fra: <https://www.makinglocalfoodwork.co.uk/who/index.cfm> (lest 28.04.2014.).
- Wright, M. G. (2014a). Andelslandbruk - ny jobbmulighet for unge gartnere. Tilgjengelig fra: <http://www.oikos.no/newsread/page.aspx?docid=14591> (lest 15.01.14.).
- Wright, M. G. (2014b). Avtalepartene må ta ansvar for økomarkedet. Tilgjengelig fra: <http://www.oikos.no/aktuelt/avtalepartene-maa-ta-ansvar-for-okomarkedet.aspx> (lest 07.04.14.).
- Wright, M. G. (2014c). Mindre, mer, enda mer og mer. Tilgjengelig fra: <http://www.oikos.no/aktuelt/mindre-mer-enda-mer-og-mer.aspx> (lest 09.04.14.).
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4 utg., b. 5: Sage Publications Inc. 219 s.
- Zoric, D. (2014). Flere hundre står i kø for å få økologisk mat. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/ostlandssendingen/dugnadsand-for-okologisk-mat-1.11454575>.

Økoguide for Vestfold, Telemark og Buskerud. (2014). Tilgjengelig fra:
<http://www.renmat.no/renmat/page.aspx?nodeid=5879> (lest 29.01.14.).

Årsmelding Kooperativet AS 2013. 15 s.

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjonsskriv



Informasjon om deltakelse i forskningsprosjektet

”Distribusjon av kortreist økologisk mat i Drammensregionen”

Takk for at du deltar i studien! Under følger informasjon om prosjektet. Dersom du ønsker utfyllende informasjon er jeg tilgjengelig på telefon og epost. Min kontaktinformasjon finner du nederst i dette brevet.

Formålet med studien er å kartlegge ulike alternative distribusjonskanalene for kortreist og økologisk mat i Drammensregionen. Hvordan fungerer distribusjonen i dag, og kan introduksjon av en ny kanal øke omsetningen av lokale økologiske landbruksvarer? For å svare på disse spørsmålene ønsker jeg å intervju representanter fra ulike deler av verdikjeden, samt det offentlige støtteapparatet og interesseorganisasjoner.

Prosjektet er avsluttende oppgave i mitt masterstudie i entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen på NMBU (Norges miljø- og biovitenskapelige universitet) og skal etter planen avsluttes 18. juni 2014. Det er ønskelig at resultatene fra studien skal komme lokalsamfunnet til nytte og forhåpentligvis bidra til å øke produksjonen og tilgangen på økologiske matvarer.

Anslått tid for intervjuet er omtrent 60 minutter og dataene fra intervjuet registreres i form av notater. Spørsmålene vil omhandle:

hvordan Fylkesmannen arbeider med forhold knyttet til økologisk landbruk og kortreist mat, med fokus på alternative distribusjonskanaler. Om du ønsker er svarene konfidensielle.

/

hvordan Oikos arbeider med forhold knyttet til distribusjon og salg av økologisk og kortreist mat, med spesielt fokus på alternative distribusjonskanaler. Om du ønsker er svarene konfidensielle.

/

hvilke utfordringer man møter som økologisk produsent, med fokus på distribusjon og salg. Svarene er konfidensielle og du vil kun nevnes i oppgaven som "produsent".

Med vennlig hilsen

Cathrine Lie

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg på

Tlf: 924 16 025 eller e-post: cathrine_lie@hotmail.com

Veileder ved universitetet er Anne Moxnes Jervell. Hun kan nås på epost:

anne.jervell@nmbu.no

Vedlegg 2 Intervjuguider

Alle intervjuene var dynamiske og semi-strukturerte, og spørsmålene her er ikke nødvendigvis representative for hvordan samtalen utviklet seg. De gir imidlertid en pekepinn på hva som var utgangspunktet for, og essensen i samtalen.

Intervjuguide Fylkesmannen

- * Hvilke roller/oppgaver har Fylkesmannen ifbm distribusjon av lokale økoverer?
- * Hva gjøres i forhold til Buskerud som økologisk foregangsfylke/økologisk handlingsplan?
- * Opplever Fylkesmannen at distribusjon/salg er en utfordring for produsent og forbruker?
- * Dekker de eksisterende kanalene behovet for produsent og forbruker?
- * Kan Fylkesmannen arbeide med distribusjonsleddet? I så fall hvordan?
- * Har dere tenkt på noen konsepter som mangler? (for eksempel butikk, kooperativ, andelslandbruk)
- * Hva tror Fylkesmannen er den optimale kanalen, hva bør den inneholde?

Intervjuguide Oikos

- * Hvor mange medlemmer har Oikos i dag? Og hvor mange medlemmer er det i Drammen?
- * Opplever Oikos at distribusjon/salg er en utfordring for produsent og forbruker?
- * Arbeider Oikos med distribusjonsleddet - hvordan?
- * Spesielt med alternative kanaler?
- * Har dere noen prosjekter som går på distribusjon for tiden?
- * Hva tror Oikos er den optimale kanalen, hva må den inneholde?

Intervjuguide produsenter

- * Hva slags økologiske produkter har du?

- * Hva er de største hindrene du møter på som økoprodusent?
- * Opplever du at distribusjon/salg er en utfordring?
- * Hvordan selger du i dag? (styrt av kontrakter?)
- * Ønsker du å selge/produsere mer?
- * Hva tror du er den optimale salgskanalen, hva må den inneholde? (Hva er viktig for forbrukere? produsenter?)
- * Hva synes du om dagens kanaler? (Bondens marked ,Gårdsutsalg, Økofestivalen, 123Levert, Solgard Levert/Øko-kompaniet)
- * Hva synes du om rene Økobutikker, Kooperativet og Andelslandbruk

Vedlegg 3 Business Modell Canvas for ulike alternative distribusjonskanaler

Utgangspunktet for denne analysen er rammeverket business modell canvas (sett inn kilde: Osterwalder) som brukes for å beskrive, visualisere og designe forretningsmodeller. I dette tilfellet brukes den for å analysere og sammenligne ulike ADK'er, og hvert element er derfor tilpasset for å kunne beskrive styrker og svakheter ved konseptene. Elementene er delt inn etter hvordan konseptet skaper verdi (key partnerships, value proposition, customer relationship og customer segments), leverer verdi (key activities, key resources og channels) og kaprer verdi (cost structure og revenue streams). Under er en oversikt over hva hvert element søker å beskrive, deretter følger analysen av hvert konsept.

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Hvor mange produsenter er involvert?	Drives konseptet av frivillige eller som en kommersiell bedrift?	Hvilke behov tilfredsstiller konseptet for kundene?	Hvor tett kobling er det mellom produsent og forbruker?	Hvilke kunder kan benytte seg av konseptet?
Hvilke andre aktører er med å organisere/er man avhengige av?	Key Resources Hvilke ressurser kreves for at konseptet skal fungere?	Hva er årsaken til at folk skal velge å bruke konseptet?	Channels Er det direktesalg eller via mellomledd, og hvor ofte?	
Cost Structure			Revenue Streams	
Hvilke investeringer kreves for å drifte konseptet? Hva kreves av produsentene?			Har konseptet inntekt? Hvor stor del av fortjenesten går til produsenten og hvor sikkert er salget?	

Bondens marked

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Åpent for alle lokale kvalitets, småskala produsenter	Krever en organisator	Nostalgisk torghandel der man kan møte produsenter, sentralt beliggenhet, lokale kvalitetsvarer	Interaksjon mellom produsent og forbruker	Alle som handler i sentrum
Lokalmarkedene eies av bønder, og konseptet av Norsk Landbruks-samvirke, Hanen, Oikos, Norges Bondelag og Norsk Bonde- og Småbrukarlag	Key Resources Organisering og torgplass med boder etc.		Channels Direktesalg 9 dager i året	
Cost Structure		Revenue Streams		
Konseptet stiller med torgplass og boder, og produsentene må selv betjene bodene		Konseptet tar en andel av inntekten, resten går til produsent. Høy usikkerhet rundt salg.		

Gårdsutsalg

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
En produsent, evt. samarbeid med fler	Alt fra selvbetjening til ansatte i butikken	Autentiske gårdsbutikker der man får oppleve gården og kjøpe ferske råvarer.	Interaksjon mellom produsent og forbruker	Alle som er villige til å dra til gården, grenser til turisme
	Key Resources Butikklokaler og evt betjening		Channels Direktesalg i sesongen	
Cost Structure		Revenue Streams		
Krever evt. investering i lokaler og betjening, valgfritt for bonden hvor mye som vil investeres.		All inntekten rett til bonden, men høy usikkerhet rundt salg.		

Økofestivalen

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Åpent for alle økologiske produsenter	Avhengig av dugnadsarbeid og offentlige midler	Eneste økofestival i Norge, samleplass for alle øko-interesserte	Interaksjon mellom produsent og forbruker	Alle som er interessert i økologi
Samarbeid mellom det offentlige og frivillighet	Key Resources Organisering og festivalområde med boder etc.		Channels Direktesalg en helg i året	
Cost Structure			Revenue Streams	
Gratis inngang for besøkende, drives med offentlige midler og frivillighet. Produsent må selv betjene sine boder.			Festivalen har ingen inntekt, all inntekt fra salg går direkte til produsenten. Høy usikkerhet rundt salg	

Netthandel representert ved 123Levert

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Grossist, lokale produsenter og import	Kommersiell virksomhet med ansatte	Enkel bestilling av matvarer på nett man får levert på døren. Stort utvalg, hvorav mye er øko.	Ingen interaksjon mellom produsent og forbruker	Alle som vil handle matvarer på nett
	Key Resources Lager, ansatte, transportmidler, nettportal		Channels Salg via konseptet (og evt grossist) Utkjøring av varer nesten daglig	
Cost Structure			Revenue Streams	
Krever investering i lager, transportmidler og ansatte. Produsenter behøver kun å levere.			Kommersiell usikker inntekt til konseptet. Lav usikkerhet rundt salg for produsent, men også lavere fortjeneste enn ved direktesalg.	

Abonnementsordning representert ved Solgard Levert

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Grossist og lokale produsenter	Kommersiell virksomhet med ansatte	Abonnement på esker med sesongvarer fra lokale produsenter. Enkelt- levert hjem	Ingen interaksjon mellom produsent og forbruker	Kun for abonnenter
	Key Resources		Channels	
Ansatte, transportmidler, pakkelokaler		Salg via konseptet (og evt grossist) Utkjøring av varer en gang i uken		
Cost Structure			Revenue Streams	
Krever investering i pakkelokaler, transportmidler og ansatte. Produsenter behøver kun å levere.			Kommersiell og lite usikker inntekt til konseptet. Lav usikkerhet rundt salg for produsent, men også lavere fortjeneste enn ved direktesalg.	

Spesialbutikker

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Grossist, lokale produsenter og import	Kommersiell virksomhet med ansatte	Mange ulike kvalitetsvarer på et sted med sentral beliggenhet. Plukk det du vil ha selv.	Noe interaksjon mellom produsent og forbruker	Åpent for alle
	Key Resources		Channels	
Ansatte, lokaler, inventar		Salg via konseptet (og evt grossist). Åpent nesten daglig.		
Cost Structure			Revenue Streams	
Krever investering i lokaler og ansatte. Produsenter behøver kun å levere.			Kommersiell usikker inntekt til konseptet. Lav usikkerhet rundt salg for produsent, men også lavere fortjeneste enn ved direktesalg.	

Andelslandbruk

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
En produsent	Andelseiere spleiser på en gartner/dyrker selv	Det nærmeste man kommer å være bonde uten å være det. Gleden av å dyrke maten sin selv.	Tett interaksjon mellom produsent og forbruker (co-production/producership)	Kun andelseiere, men kan evt selge overskuddsproduksjon
	Key Resources		Channels	
	Landområder, redskaper		Andelseiere dyrker, høster og henter selv	
Cost Structure		Revenue Streams		
Krever ingen investering for produsent. Andelseiere må forhåndsbetale for varene og selv bidra med arbeidskraft		Sikkert salg der hele fortjenesten går direkte til produsent <i>før</i> produksjon. Konsept kan ha inntekt ved salg av overskuddsproduksjon		

Kooperativ

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Utvalgte produsenter	Kun basert på frivillighet	Støtt lokale produsenter og ta del i verdikjeden. Du gjør litt og bonden gjør litt, og sammen sparer vi penger.	Tett interaksjon mellom produsent og forbruker (co-production)	Kun for medlemmer
	Key Resources		Channels	
	Organisering og frivillig arbeid fra forbrukere		Direktesalg, forbrukere hjelper til med høsting og henter varene selv	
Cost Structure		Revenue Streams		
Krever ingen investering for produsent eller konsept, forbrukere står selv for transport.		Konseptet har ingen inntekt. Sikkert salg der hele fortjenesten går direkte til produsent.		



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no